

Київ – 2019

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Колчанової Світлани Євгенівни

1. Тема дисертації **«Управління стратегією розвитку ПБГ «КОВАЛЬСЬКА» з метою підвищення його конкурентоспроможності»**,

науковий керівник дисертації Солнцев Сергій Олексійович д.ф.-м.н., професор ,
затверджені наказом по університету від «12» 09 2019 р. № 3503-с

2. Строк подання студентом дисертації 02.12.2019 р.

3. Об'єкт дослідження є процес управління стратегією розвитку підприємства.

4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою): сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління стратегії розвитку підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити: розглянути понятійно-категоріальний апарат теорії розвитку та визначено роль розвитку підприємства, стратегії розвитку і тактики; розглянути існуючі типи стратегії розвитку та узагальнено підходи до систематизації складових стратегії розвитку за напрямками формування; узагальнити теоретичні засади оцінки управління стратегією розвитку підприємства та розглянута система управління стратегією розвитку; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; провести оцінювання чинників формування ефективної системи управління стратегії розвитку підприємства;

дослідити залежність основних показників ефективності діяльності виробничо-будівельних підприємств від сформованості стратегії розвитку підприємства; розглянути напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства; удосконалити механізм управління стратегією розвитку за допомогою впровадження альтернативної оптимізованої технології виробництва, як функцію управління розвитком підприємства; провести оцінку тенденцій зміни ефективності діяльності підприємства в умовах реалізації запропонованих заходів.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 28 таблиць і 18 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій 2 фахові статті, та 1 теза.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 26.09.2018 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	26.09.2018 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	11.03.2019 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	09.09.2019 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	11.11.2019 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	19.11. 2019 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	02.12.2019 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	17.12.2019 р. 18.12.2019 р.	

Студент

(підпис)С.Є. Колчанова

(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

(підпис)С.О. Солнцев

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Колчанової Світлани Євгенівні на тему «Управління стратегією розвитку ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства», КПІ, 2019, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 124 сторінок друкованого тексту, містить 18 рисунків, 28 таблиць, 67 посилання та 2 додатків.

Метою дослідження є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегією розвитку ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегією розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми досліджень. У процесі дослідження застосовані методи системного аналізу, наукового, діалектичного, історичного і системного підходів класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, метод аналізу ієрархій, математичної статистики, порівняння, графічний, метод групування, порівняльного аналізу.

У роботі запропоновано використання методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації управління необоротними активами. Адаптаційний та інноваційний принципи організації включає оптимізовану

стратегію розвитку, яка складається з виключення слабких сторін і впровадження нової технології виробництва з урахуванням цільової орієнтації на конкурентоздатність і що відповідає до сучасних умов ведення будівельного бізнесу, як функцію управління розвитком. У результаті впровадження заходів ПБГ «Ковальська» зможе отримати 471209 тис.грн./рік. додаткового чистого прибутку.

Ключові слова: управління, аналіз, стратегія, стратегія розвитку, витрати, фінансовий стан , прибуток, промислово-будівельна галузь, собівартість, методи, будівельна галузь, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

ABSTRACT

Master's dissertation of Kolchanova Svetlana Yevgenivna on "Management of the development strategy of ICG «Kovalska» with the aim of increasing its competitiveness" in specialty 051 "Economics", specialization "Economics of the enterprise", KPI, 2019, Kiev.

The master's thesis consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations, annexes.

The work consisted of 124 pages of printed text, containing 18 figures, 28 tables, 67 references and 2 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological foundations and practical recommendations for managing the development strategy of the Kovalska PBG in order to increase its competitiveness.

The object of the study is the process of managing the enterprise development strategy.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to ensuring the effectiveness of the management strategy of enterprise development.

To achieve this goal, we use general scientific and specific research methods and techniques. Methods of systematic analysis, scientific, dialectical, historical and systematic approaches of classification, scientific abstraction, systemic and complex analysis, method of analysis of hierarchies, mathematical statistics, comparison, graphic, method of grouping, comparative analysis are applied in the process of research.

The paper proposes the use of a methodological approach to the implementation of the strategy of enterprise development, which, unlike the existing one, is to improve its management mechanism by using adaptive and innovative principles of the organization of management of fixed assets. Adaptation and innovation principles of the organization include an optimized development strategy, which consists of eliminating weaknesses and the introduction of new production technology, taking

into account the target orientation for competitiveness, and which meets the current conditions of construction business as a function of development management. As a result, of the implementation of measures ICG «Kovalska» will be able to receive 471209 thousand UAH / year extra net profit.

Keywords: management, analysis, strategy, development strategy, costs, financial status, profit, industrial construction industry, cost, methods, construction industry, competitiveness, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
1.1 Сутність стратегії розвитку.....	17
1.2 Методика формування стратегії розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	29
1.3 Система управління стратегією розвитку підприємства	38
Висновки до розділу I.....	45
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПБГ «КОВАЛЬСЬКА».....	47
2.1 Характеристика виробничо - господарської діяльності ПБГ «Ковальська»..	47
2.2 Аналіз фінансово – економічного стану ПБГ «Ковальська».....	56
2.3 Ієрархічний метод оцінювання чинників формування ефективної системи управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська».....	73
2.4 Аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	82
Висновки до розділу II.....	86
РОЗДІЛ III НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТУ ПБГ «КОВАЛЬСЬКА».....	90
3.1 Напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства.....	90

3.2 Удосконалення механізму управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	95
3.3 Прогнозування тенденцій зміни ефективності діяльності ПБГ «Ковальська» в умовах реалізації запропонованих заходів.....	100
Висновки до розділу III.....	111
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТОК А . Логотип ПБГ «Ковальська».....	124
ДОДАТОК Б. Звіти ПБГ «Ковальська» за 2016–2018 роки.....	125

ВСТУП

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка і управління стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру. Наявність стратегії розвитку в будь-якого підприємства свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на співпрацю із своїми партнерами і клієнтами. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства. Як свідчить досвід експертів, сьогодні для більшості українських підприємств вагомим кризоутворюючим чинником є неналежний рівень стратегічного планування, концентрації зусиль на вирішенні поточних завдань та оперативного управління. Отже, необхідно забезпечити ефективну роботу господарюючих суб'єктів так як у майбутньому це може вплинути на ступінь освоєння методології стратегічного планування та управління стратегією розвитку такого підприємства.

Промислово-будівельна галузь є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання країни. Важливість цієї галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити наступним чином: капітальне промислово-будівельне виробництво створює велику кількість робочих місць та споживає продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у промислово - будівельне виробництво. Адже з розвитком промислово-будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також промислово-будівельна галузь, як жодна інша галузь економіки сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Ріст промислово-

будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні та вирішення багатьох соціальних проблем.

На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства промислово-будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями й інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні промислово-будівельна галузь України значно відстає через брак необхідних фінансових та організаційних перетворень. Однією з головних проблем промислово-будівельної галузі України – формування позабюджетних інвестицій. Існує декілька можливих способів залучення ресурсів для кредитування промислово-будівельного виробництва. Джерелами цих ресурсів зокрема можуть виступати:

- населення, яке потребує поліпшення житлових умов;
- державні органи управління і місцеві адміністрації;
- фінансові інвестори.

Проте щоб вирішити проблеми ринку промислово-будівельних матеріалів, на кон'юнктуру якого впливають як внутрішні, так і глобалізаційні процеси такі як, власний досвід, оцінки виробничих можливостей, вивчення сучасні тенденції, зміни смаків і уподобань дизайнерів, ознайомлення з зарубіжними аналогами, тому постійне дослідження тенденцій ринку промислово-будівельних матеріалів та виявлення факторів впливу на нього є актуальним науковим завданням.

Ось чому, визначення мети, предмета та об'єкта дослідження, головних завдань, шляхів підвищення конкурентоспроможності діяльності промислово-будівельної групи «Ковальська» в умовах нестабільності ринку формують актуальність теми дипломної роботи «Управління стратегією розвитку ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності».

Метою дослідження є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління стратегією розвитку ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до мети, в роботі поставлено наступні завдання:

- розглянути понятійно-категоріальний апарат теорії розвитку та визначено роль розвитку підприємства, стратегії розвитку і тактики;
- розглянути існуючі типи стратегії розвитку та узагальнено підходи до систематизації складових стратегії розвитку за напрямками формування;
- узагальнити теоретичні засади оцінки управління стратегією розвитку підприємства та розглянута система управління стратегією розвитку;
- надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінювання чинників формування ефективної системи управління стратегії розвитку підприємства;
- дослідити залежність основних показників ефективності діяльності виробничо-будівельних підприємств від сформованості стратегії розвитку підприємства;
- розглянути напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства;
- удосконалити механізм управління стратегією розвитку за допомогою впровадження альтернативної оптимізованої технології виробництва, як функцію управління розвитком підприємства;
- провести оцінку тенденцій зміни ефективності діяльності підприємства в умовах реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегією розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми досліджень. У процесі дослідження застосовані методи системного аналізу, наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), діалектичного методу (при пізнанні природи процесів та її еволюційних перетворень), історичного і системного підходів (при вивченні світового досвіду та визначенні підходів до формування методики оцінки ефективності процесів), класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, метод аналізу ієрархій, математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), графічний (при дослідженні динаміки і структури), метод групування (при класифікації), порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки).

Наукова новизна магістерської дисертації міститься в наступних положеннях:

уточнено:

- методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства (пріоритет стратегії на підприємстві, затратність стратегії, прогностна ефективність впровадження стратегії на підприємстві, вірогідність реалізації, ступінь впливу) та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок;

- методичний підхід до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації

управління ресурсами, зокрема, необоротними засобами, що дає можливість підприємству краще пристосовуватися до ринкових умов господарювання.

дістало подальшого розвитку:

– визначення поняття «управління стратегією розвитку підприємства», яке на відміну від існуючого такого, як формування заходів з розробки стратегії розвитку та тактичних рішень щодо її реалізації, запропоновано розглядати як перспективне управління, що спрямоване на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку, що дозволяє глибше пізнати його сутність.

Практичного значення магістерської дисертації набули:

- удосконалена організація виробництва альтернативної оптимізованої стратегії нової технології, як функція управління розвитку підприємства;
- план впровадження принципу розвитку інноваційного виробництва нової продукції на підприємстві;
- методика оцінювання економічної ефективності впровадження альтернативної оптимізованої стратегії нової технології, як функція управління розвитку підприємства;
- методичний підхід до формування стратегії розвитку діяльності підприємств промислово – будівельної галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дипломної роботи, а саме методичні і практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку можуть бути використані при формуванні й реалізації стратегії розвитку промислово – будівельних підприємств.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ПБГ «Ковальська» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження від 27.11.2019 р.).

Положення роботи опубліковані в наступних статтях:

1. Колчанова, С.Є. Конкурентні переваги як фактор

конкурентоспроможності підприємства: збірник V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26 січня 2019 року). – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2019 – 61-62 с.

2. Колчанова, С.Є. Основні стратегії в управлінні розвитком підприємства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28-29 червня 2019 р.)/ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково – навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. – 65-71 с.

3. Колчанова, С.Є. Стратегія розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності : матеріали Наукового журналу «Альманах науки». (м. Київ, лютого 2019 р.). Науковий журнал «Альманах науки» ,№2/1 23 – 36 – 40 с.

Апробація роботи здійснена на наступних конференціях:

1. V Міжнародна науково-практична конференція «Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети»;

2. II Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній і Східній Європі»;

3. Науковий журнал «Альманах науки».

Ключові слова: управління, аналіз, стратегія, стратегія розвитку, витрати, фінансовий стан, прибуток, промислово-будівельна галузь, собівартість, методи, будівельна галузь, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток компаній; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства[30].

Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати[50].

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації [56].

Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна

розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави [50].

Стратегія розвитку є сполучною ланкою між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [19].

У інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд в майбутнє. Представляється, що все це можна розглядати як елементи стратегії. А найбільш узагальненим формулюванням може бути наступне: стратегія підприємства є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компаній. Її мета – добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність. Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Загальна схема технології розробки стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [25]

Поняття «стратегія підприємства» тісно корелює з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність тих стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності підприємства. Важливою складовою потенціалу підприємства є наявність його конкурентних переваг: інновацій, інтелектуального ресурсу, ринкового ресурсу продукту, нематеріальних активів (патентів, ліцензій). [47] У найбільш широкому сенсі потенціал підприємства визначає його можливості і перспективи роботи в конкретному сегменті ринку. При дослідженні потенціалу необхідно мати на увазі першочерговість аналізу потенціалу по відношенню до аналізу ринку його діяльності. Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю обліку безлічі динамічних, нечітких, не завжди нормалізованих цілей і орієнтирів, виникає можливість формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Відмітні риси стратегії великих і середніх підприємств можна сформулювати таким чином:

- стратегія не завершується її негайною реалізацією;
- стратегія використовується для розробки конкретних стратегічних проектів методом потоку;
- стратегія не потрібна, коли бажане досягнуте;
- не можна передбачити всі альтернативи;
- успішне використання стратегій вимагає зворотного зв'язку;
- для вибору проектів застосовуються стратегії і орієнтири, які є взаємодоповнюючими.

Успіх стратегії – у внутрішніх можливостях підприємства: функціональних (НДДКР, маркетинг, виробництво) і загальноуправлінських (система управління, кадри, тощо).

Таким чином, розглядаючи поняття «стратегія розвитку підприємства», слід звернути увагу окремо на «стратегію» підприємства (табл. 1.1) і на «розвиток підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Трансформація поняття «стратегія» підприємства*

№	Джерело	Рік	Визначення поняття «стратегія»
1	І. Ансофф	1989	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
2	О. Віханський	1998	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей.
3	А. Зуб	2002	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
4	Л. Зайцев, М. Соколова	2002	Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій.
5	Котлер, Армстронг, Сондерс, Вонг	2003	Стратегія компанії – це системний підхід до рішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
6	В. Василенко, Т. Ткаченко	2003	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища, з іншого, діючих в сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.
7	Л. Мельник	2004	Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту..
8	М. Портер	2005	Стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій.
9	А. Томпсон, А. Стрікланд	2006	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей.
10	Б. Мізюк	2007	Стратегія – це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети.
11	О. Буравлев, Г. Горчица, В. Саламатов, І. Степановська	2008	Стратегія – це напрям і спосіб дії керівництва компанії по досягненню поставлених цілей.
12	Н. Смирнова, А. Фоміна	2008	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найліпшим чином виконати її місію і домогтися стійких конкурентних переваг.

Джерело: *за матеріалами [1; 6; 8; 7; 4; 10; 16; 20; 12; 18]

Таблиця 1.2 – Трансформація поняття «розвиток» підприємства*

№	Джерело	Рік	Визначення поняття «розвиток»
1	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	1994	Розвиток – довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
2	І. Афонін	2002	Розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією.
3	Н. Афанасьєв	2003	Розвиток – процес, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи керування ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або з рівнем, досягнутим на інших підприємствах.
4	В.О. Василенко	2003	Розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
5	В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим	2003	Розвиток – процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
6	Е. Єрохіна	2004	Розвиток – якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи.
7	І. Ансофф	2005	Розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є.
8	О. Шубравська	2005	Розвиток – процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
9	М. Нечепуренко	2006	Розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації.
10	О. Расвнева	2006	Розвиток – унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування.
11	Г. Осовська	2006	Розвиток підприємства означає якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

Джерело: *за матеріалами [14; 2; 3; 13; 11; 5; 17; 9; 21; 15]

На основі таблиці 1.1 можна зробити висновки, що як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку. Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток» підприємства, можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. [62]

У результаті аналізу понять розвитку підприємства, запропонованих різними дослідниками, можна зробити висновок, що основним недоліком цих трактувань є їх надмірна відірваність від сутності діяльності підприємства, вони не відповідають на питання, яким чином можна виміряти й оцінити розвиток підприємства, а також як із цієї оцінки отримати необхідні для розвитку заходи. Щодо підприємства не можна говорити однозначно про регресивний або прогресивний розвиток, оскільки, маючи прогрес в одних сферах діяльності, підприємству може виявитися вигідно мати регрес в інших, тобто розвиток підприємства розуміється як досягнення певної мети, яке може бути об'єктивно виміряне [29].

На основі проведеного аналізу поняття «стратегія розвитку підприємства», яке на відміну від існуючого такого, як формування заходів з розробки стратегії розвитку та тактичних рішень щодо її реалізації, запропоновано розглядати як перспективне управління, що спрямоване на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку, що дозволяє глибше пізнати його сутність.

При дослідженні розвитку підприємства, потрібно розрізняти класи, типи, форми та види розвитку. Існують наступні класи розвитку підприємства: прогресивний, регресивний, стагнаційний. Прогресивний розвиток – зміна

якості системи від нижчого до вищого, чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [22]. Стагнаційний розвиток – слабка сприйнятливість підприємства до конструктивних та деструктивних впливів, результатом якої є руйнування та ліквідація підприємства.

Відповідно до класів розвитку розрізняють два його типи, а саме: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого[35].

Науковці виділяють декілька форм розвитку підприємства, зокрема, екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток підприємства представляє собою нарощення виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без удосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку – це зростання виробництва за рахунок більш раціонального використання його факторів, тобто впровадження нових технологій, поліпшення його організації (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і т.д.), удосконалення використання основних, оборотних фондів, прискорення їх оборотності, амортизації, підвищення кваліфікації робочої сили та вдосконалення наукової організації праці [45].

Для подальшого розгляду суті стратегії розвитку підприємства необхідно з'ясувати, як здійснюється процес формування стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Еволюція підходів до процесу формування стратегії*

№	Джерело	Рік	Процес формування стратегії
1	І. Ансофф	1989	Вибір стратегії проводиться у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту форми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації;

			3) вибирається стратегія продуктової диференціації
2	О. Віханський	1998	Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.

Продовження таблиці 1.3.

3	Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова	2002	Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відмічаючи, що на початок процесу формулювання стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро– і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формуються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих
4	Ф. Котлер	2005	Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
5	А. Томпсон і А. Стрікланд	2006	Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації
6	Б. Мізюк	2007	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання

			стратегії і оцінка результатів
7	Г.Я. Гольдштейн	2008	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СЗГ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ

*Джерело: *за матеріалами [15; 21; 3; 13; 18; 6; 14; 9; 23; 16]*

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме відповідати на три питання: де знаходиться фірма нині? куди необхідно рухатися? що необхідно зробити?.

Процес формування стратегічних альтернатив і розробки ефективної стратегії можна представити у вигляді логічного ланцюжка, що складається з наступних блоків:

- комплексний аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства;
- формування стратегічного бачення і місії організації;
- постановка цілей розвитку підприємства;
- розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень;
- вибір стратегії розвитку;
- впровадження і реалізація стратегії;
- оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючих дій [45].

Саме такий порядок розробки стратегії максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств.

Таким чином, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства, класифікація яких наведена у табл.1.4.

Серед стратегій розвитку виділяють:

- стратегії концентрованого росту, що ґрунтуються на зміні продукту або ринку послуг. У цьому випадку підприємство повинно поліпшити продукт або

перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку;

- інтегрований розвиток, що передбачає розширення діяльності за рахунок доповнення послуг (продуктів) новими видами;
- стратегії диверсифікації діяльності. Вони застосовуються у тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на діючому зі своїм продуктом;
- стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. У таких випадках потрібна структурна перебудова діяльності, спрямована на оновлення продукту відповідно до змін ринкового попиту. Ця стратегія пов'язана з відновленням діяльності підприємства на якісно вищому рівні [40].

Однак, як правило, жодна із цих стратегій не застосовується в чистому виді. Для більшої ефективності слід впроваджувати їх у комплексі.

Серед принципів формування стратегій розвитку виділяють такі:

- цілеспрямованості, що передбачає вибір функцій, пріоритетних для підприємства та спрямованих на досягнення певних цілей;
- комплексності, що передбачає визначення складу функцій підприємства з врахуванням узгодженості всієї сукупності прогнозних оцінок та факторів його розвитку;
- системності, що передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства, що обумовлені функціонуванням та змінністю зовнішнього середовища;
- адаптивності, що полягає у розробці спеціального механізму, який дозволяє вносити корективи у стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- ефективності, що передбачає визначення такого набору функцій, який забезпечить досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів;
- мінімізації ризиків: полягає у забезпеченні максимально можливої

мінімізації ризиків, обумовлених виконанням підприємством тих чи інших функцій у перспективі;

- наукова обґрунтованість, передбачає розробку стратегій з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;

- об'єктивність – вивчення реального ходу подій у розвитку підприємства дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний формування стратегії для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які уже склалися;

- комплексність, проявляється у єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії

- оптимальність, зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту стратегії, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності підприємства, максимум прибутку при мінімальних витратах [27].

Таким чином, загальними принципами формування стратегії розвитку підприємства можна назвати: максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом і максимальне використання внутрішніх резервів організації, і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей.

Таблиця 1.4 –Класифікація стратегій підприємства

Стратегії підприємства							
<i>1.Стратегія концентрованого зростання</i>	<i>2.Стратегія інтегрованого зростання</i>	<i>3.Стратегія стабілізації</i>	<i>4.Стратегія реструктуризації</i>	<i>5.Стратегія диверсифікованого зростання</i>	<i>6.Стратегія скорочення</i>	<i>7.Економічна стратегія</i>	<i>8. Стратегія розвитку</i>
стратегія посилення позицій на ринку	стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	стратегія захисту частки ринку	стратегія зростання через придбання	стратегія центрованої диверсифікації	стратегія скорочення витрат	стратегія виживання	стратегія концентрованого росту
стратегія розвитку ринку	стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	стратегія підтримки виробничого потенціалу	стратегія продуктово-ринкової переорієнтації	стратегія конгломератної диверсифікації	стратегія «збирання врожаю»	стратегія стабілізації	диверсифікація діяльності
стратегія розвитку продукту	стратегія горизонтальної інтеграції	стратегія модифікації продукції	стратегія організаційних змін	стратегія горизонтальної диверсифікації	стратегія скорочення діяльності	стратегія розвитку	стратегія перегруповування сил з метою підвищення ефективності
-	-	-	--	-	стратегія ліквідації	-	Інтегрований розвиток

Джерело: складено автором на основі [52,53]

1.2 Методика формування стратегії розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

У числі різних способів управлінського впливу на стратегічні проблеми виробничих підприємств з метою їх вирішення можна виділити систему взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії. Окремі процедури в процесі формування стратегії переглядаються, розробляються і впроваджуються нові [56].

Процес формування стратегії можна визначити як один з бізнес-процесів організації. Відповідно до визначень поняття бізнес-процесу, які приводилися в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, можна сформулювати такі визначення процесу формування стратегії розвитку. Спираючись на роботи Коренеєвої Т. Ю. [4] та Царикаєва О. Ю. [23] нижче наведено декілька визначень процесу формування стратегії розвитку.

Процес формування стратегії розвитку – це набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного «виходу» діяльності, що є стратегією розвитку підприємства.

Процес формування стратегії розвитку – це структуроване кінцеве безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (стратегії розвитку підприємства) для конкретного споживача (керівництва підприємств).

Процес формування стратегії розвитку - це систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат (в даному випадку дозволяють вибрати стратегію розвитку підприємства).

Процес формування стратегії розвитку не є дією, що реалізуються реально в поточний момент часу, це всього лише уявлення таких дій, абстракція, модель. Це уявлення дій може бути реалізовано чи ні.

Таким чином, процес формування стратегії розвитку – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних

процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку підприємства.

Формулювання стратегії вважається одним з головних компонентів системи стратегічного управління і передбачає вивчення особливостей процесу створення окремих стратегій. Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегії є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають всі компоненти процесу стратегічного управління. Залежно від ступеня визначеності цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань зі специфіки функціонування об'єкта управління можна виділити декілька способів розробки стратегій (табл.1.5) [40].

Таблиця 1.5 – Методи формування стратегій

Знання логіки підприємства в галузі, структурі виробництва, логіко-	Повні, визначені	Стратегії, створені шляхом компромісу 3	Стратегії, обґрунтовані і сплановані 4
	Неповні, невизначені	Стратегії, сформульовані «натхненням» 1	Стратегії, які базуються на здоровому глузді 2
		Невизначені через відсутність згоди	Визначені, засновані на згоді
	Цілі, завдання, бажані результати розвитку підприємства		

Джерело: складено автором на основі [24]

Кожний з наведених підходів має свої особливості.

1. Стратегії, сформульовані «натхненням». Ситуація, коли спочатку невідомо, що і як слід зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. У таких умовах велике значення має досвід і знання керівника.

2. Стратегії, які базуються на здоровому глузді. Ситуація, коли відомо, що робити, проте незрозуміло як. Тут використовується метод проб і помилок, експерименту, який вимагає залучення висококваліфікованих експертів.

3. Стратегії, створені шляхом компромісу. У оцінці ситуації, визначенні напрямів розвитку відсутня загальна згода, але є досвід володіння науково-

методичним і прикладним інструментарієм досягнення мети. Особливу увагу необхідно приділяти досягненню згоди.

4. Стратегії, обґрунтовані і сплановані. Для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю і т.д. Передбачається залучення фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємозв'язків.

Кожний з цих підходів застосовується залежно від ситуації і рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш-менш обґрунтованої стратегії.

Про можливість застосування різних підходів при розробці стратегій писав Г. Мінцберг[24], який описував три основні моделі:

1. Планову – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети.

2. Підприємницьку – застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

3. «Навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник підприємця [24].

Перераховані моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, який відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосування широкого спектру формальних і неформальних

методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів. Їх можна підрозділити на дві групи:

«раціоналістичну» – пропагують підхід, який базується на плановому ухваленні рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми підприємства»;

«поведінкову» – пропагують підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин [24].

Взагалі, важко переоцінити роль керівника і вищого управлінського персоналу в розробці стратегії. Так, залежно від участі керівників і виконавців, А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. Одноосібний підхід. В цьому випадку керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що працює він один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

3. Підхід, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли разом з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій основі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, терміном і взаємодією виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців [25].

Практика процвітаючих підприємств свідчить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів, які мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди здійснюється процес планування, проте ступінь його розвитку визначається особливостями самого підприємства.

Дослідження елементів методологічного базису стратегічного управління розвитком підприємства дозволило узагальнити його модель (рис.1.2).

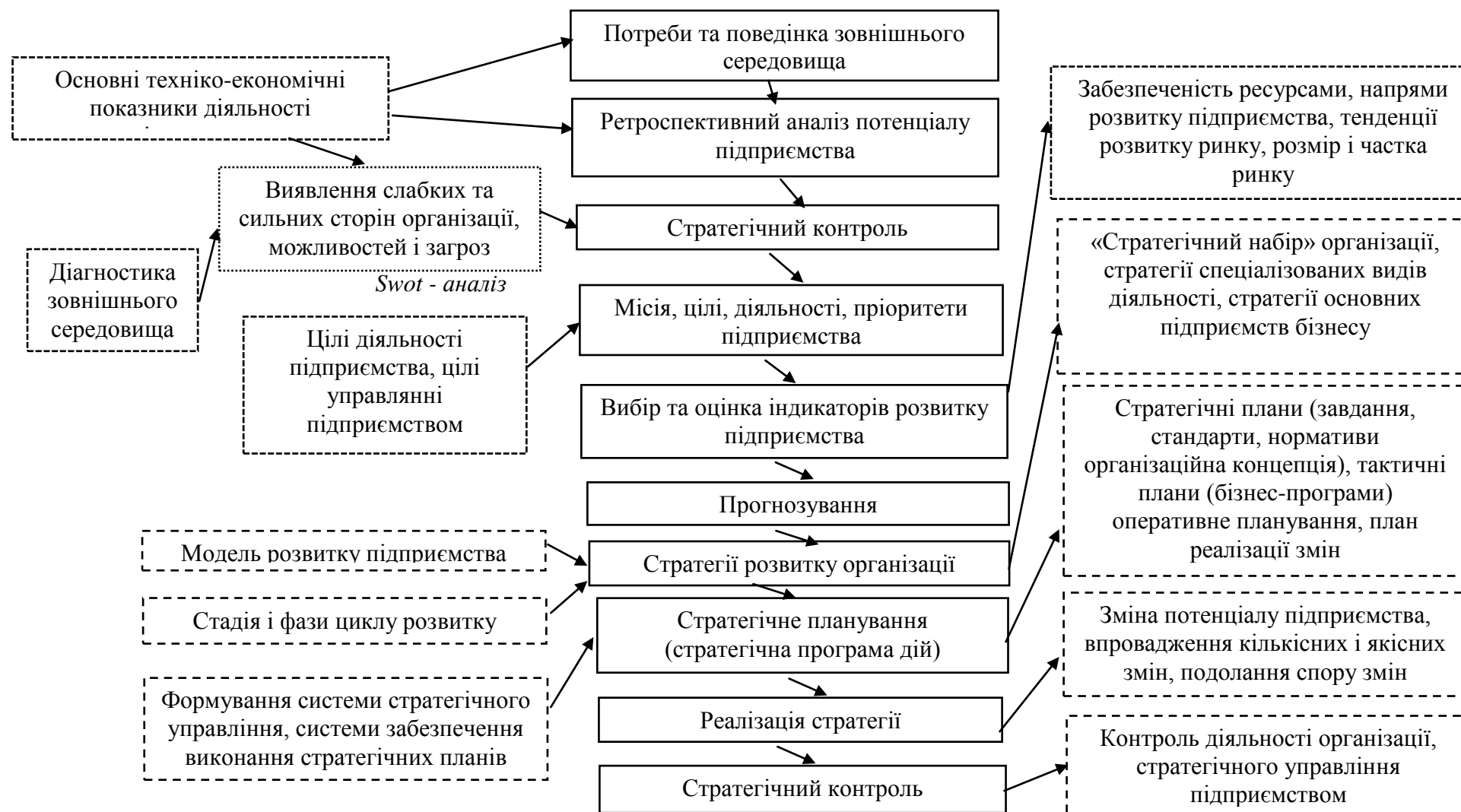


Рисунок 1.2 – Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень.

Основою моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме: потенціалу підприємства в розрізі його складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Важливе значення має вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства. Сукупність стратегій розвитку підприємства формує «стратегічний набір», тобто систему стратегій різного типу, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку. На наше переконання, в «стратегічний набір» підприємства входять: по-перше, стратегії, які стосуються основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів діяльності; по-третє, сукупність методів управління змінами.[59]

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування – з метою взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності. Альтернативні методи вибору стратегій представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій.

№	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1	2	3	4	5
1.	ЗСП-модель Мейсела Автор.Лоренц Мейсел (1992р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнес процеси 4 – людські ресурси	Спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2.	Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр Р.Ланч, К.Кросс (1990р.)	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 – відділи	Зв'язок клієнт орієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	Стратегія розширення ринку

Продовження таблиці 1.6

3.	Модель ЕРМ Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків 2 – удосконалювання внутрішніх процесів 3 – управління змінами й стратегією 4 – власність і свобода дій	Забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	Стратегія розвитку кадрів
4.	Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор: Стюарт Штерн (1990р.)	4М: 1 – вимірювання (Measurement) 2 – система управління (Management system) 3 – мотивація (Motivation) 4 – стиль мислення (Mindset)	Дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; збільшення вартості компанії	Стратегія розвитку товару
5.	Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives» Автор: Пітер Друкер (1954)	SMART 1 – S- специфічні для організації, підрозділу, співробітника; 2 – M – вимірні (підррахунок продуктивності); 3 – A – досяжні, реалістичні; 4 – R – орієнтовані на результат, не на зусилля; 5 – T певні в часі	Встановлення на початку періоду (місяць, квартал); Для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	Стратегія підвищення продуктивнос ті праці
6.	Метод Six Cigm шість сигм Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorolla», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983р.)	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції) допускає 3, 4 дефекту на мільйон можливих виробів якість 6 сигм становить – 99,9997% якість 14 сигм відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	Збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів	Стратегія глибокого проникнення на ринок

Продовження таблиці 1.6

7.	Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960р.)	S5: 1 – сортування – відділення 2 – раціональне розташування 3– прибирання 4 – стандартизація 5 - удосконалювання	Акцентує більше уваги на рядових працівників і зміни їх відношення до своєї діяльності	Стратегія розвитку кадрів
8.	Lean manufacturing (lean production) Ощадливе виробництво (розроблений на Toyota	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3– ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	Збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси – практично без фінансових витрат	Стратегія глибокого проникнення на ринок
9.	Метод систем менеджменту якості (СМЯ) – TQM (Total Quality Management) Автор: Едвардс Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3– залучення працівника 4 – процес ний підхід 5– системний підхід до менеджменту 6 – взаємовигідні відносини з постачальниками 7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах 8 – постійне покращення	Концепція розвитку для японських корпорацій; відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; задоволення очікування споживачів; підвищення якості продукції	Стратегія сервісної диференціації
10.	TPS (Total Performance Scorecard) - універсальна система показників	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3– управління результативністю 4 – управління компетенціями	Спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	Інноваційна кадрова стратегія

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень.

Доволі складним етапом реалізації стратегії є управління стратегічними змінами на підприємстві, а саме:

- впровадження кількісних та якісних змін;
- подолання опору змін;
- вибір форми реалізації змін;
- методу управління змінами відповідно до стратегії розвитку.

Використання стратегічного контролю передбачає проведення моніторингу нових проблем, аналіз короткострокових результатів, корегування стратегії розвитку відповідно до змін у бізнес-середовищі, зміни стратегічної карти.

Система реалізації стратегії включає: – приведення підприємства у відповідність до стратегії розвитку, що потребує узгодження дій усіх бізнес-одиниць; управління змінами в контексті обраної стратегії розвитку підприємства; моніторинг реалізації стратегії; внесення відповідних корегувань у стратегію розвитку.

1.3 Система управління стратегією розвитку підприємства

Механізм управління стратегією розвитку підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;
- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Верба В. А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства [26]:

1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації [26].

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

На даному етапі розвитку умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки механізму управління стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3).

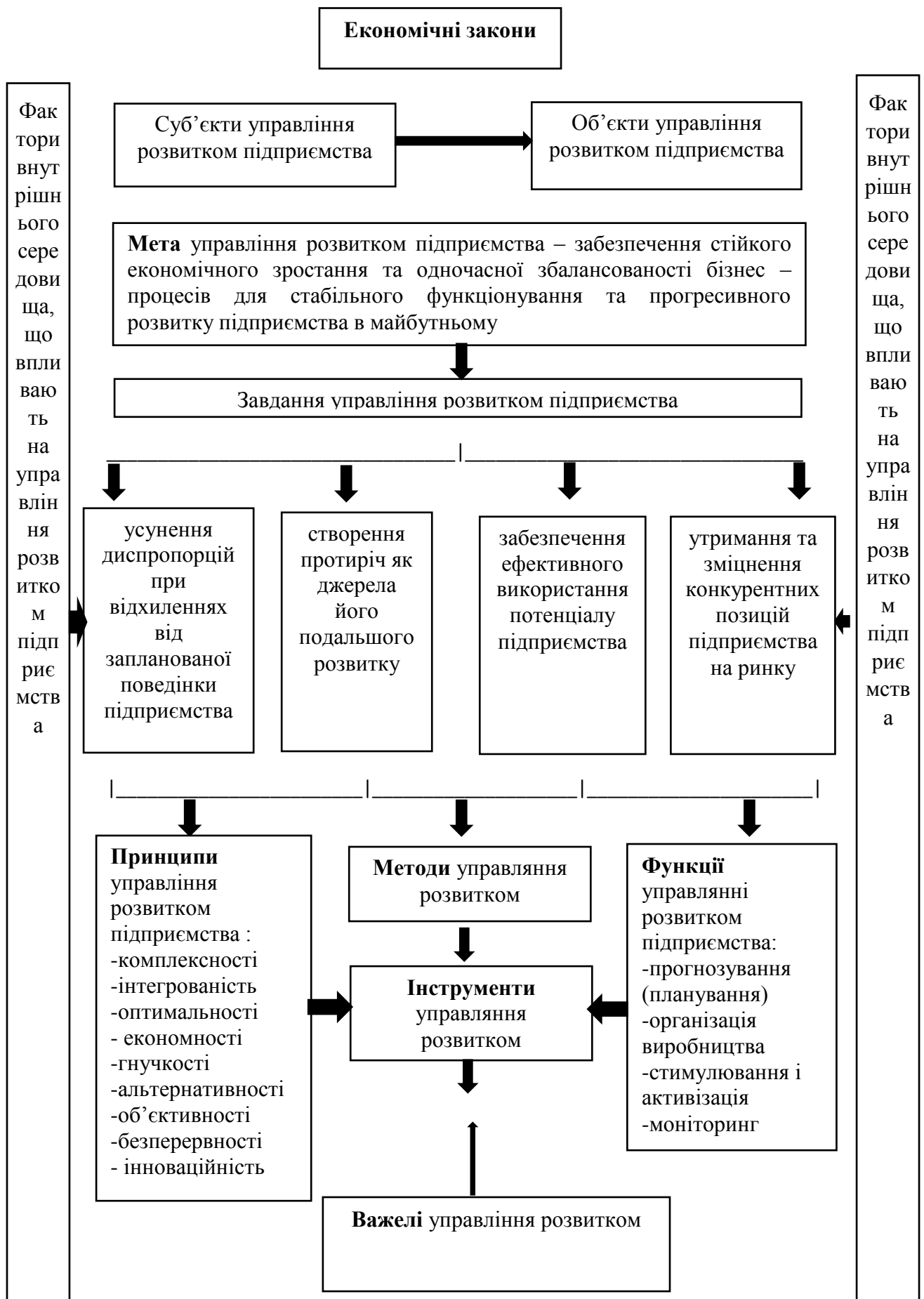


Рисунок 1.3 – Механізм управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень.

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методика, також техніки і технології. Для цілей управління саме розвитком підприємства як динамічного процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко - математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [27, с. 132].

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства. Одним з основних видів розвитку підприємства є стратегічний розвиток.

Стратегічний розвиток підприємства – складне, багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Окремі складові стратегічного розвитку подані на рисунку 1.4. Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей, є основним елементом стратегічного управління розвитком[51].

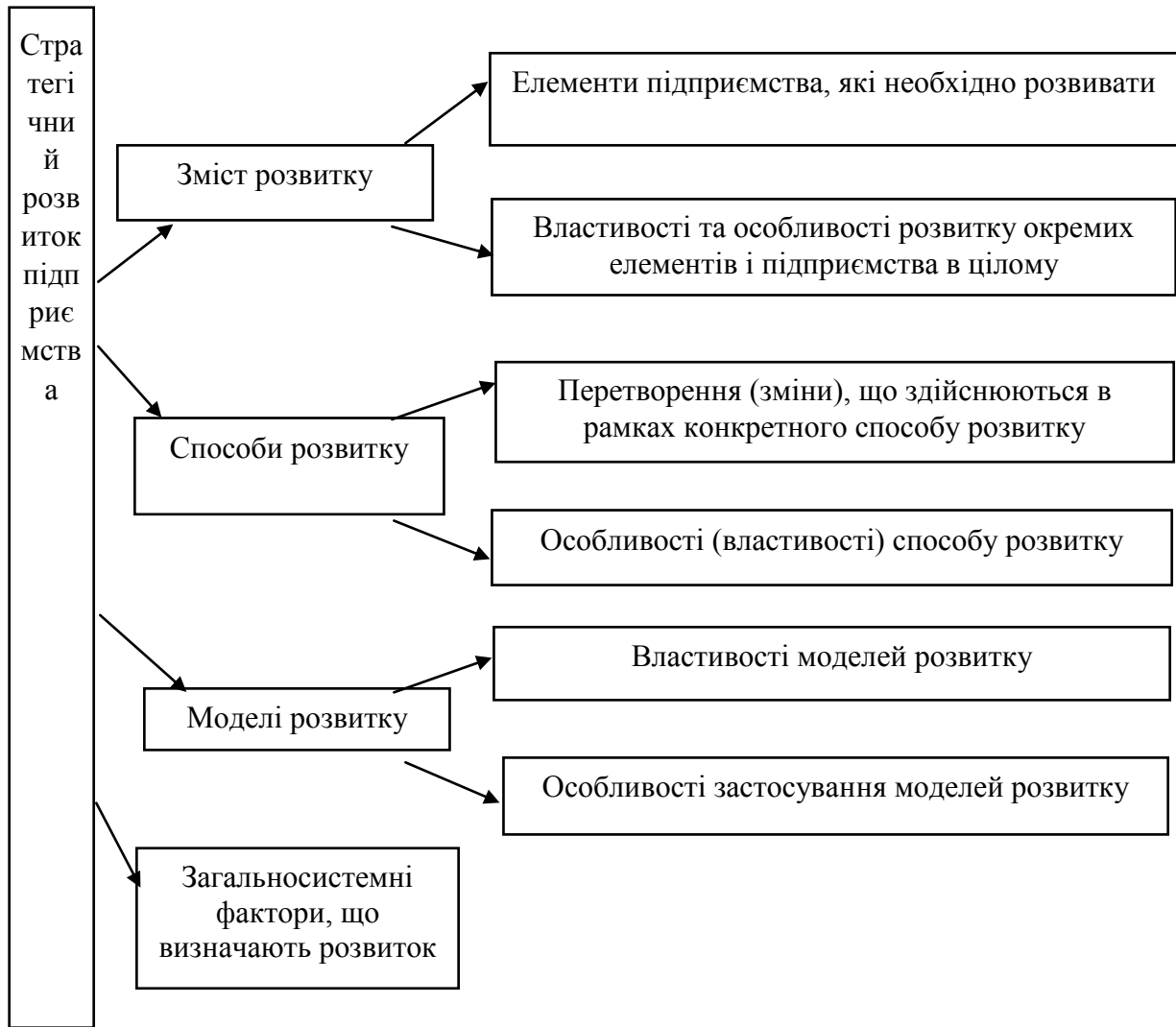


Рисунок 1.4 – Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток підприємства»

Джерело: [28, с. 57].

На мою думку, стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо[15].

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації

дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем, передбачає проходження ряду етапів. Процес стратегічного управління розвитком підприємства зображений на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [63,64]

Для того, щоб досягти бажаного результату, здійснюючи стратегічне управління розвитком підприємства, потрібно дотримуватись відповідних принципів. Проведені дослідження дозволили узагальнити принципи стратегічного управління розвитком: – принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалювання системи, що розвивається, в складі підприємства. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього

середовища, взаємодіючі з яким вона створює і споживає продукти; – принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства. Система управління стратегічним розвитком підприємства повинна відповідати виробничій системі підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства стратегічний розвиток має носити прогресивний характер; – принцип альтернативності структур. Прояв процесу стратегічного розвитку підприємства характеризується не тільки актуальними властивостями та структурою, а й великою кількістю альтернативних структур, що не виявляють себе в даний момент; – принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку [29, с.50].

Висновки до розділу I

Отже у даному розділі було проаналізовано сутність стратегії розвитку, методи формування і механізм управління стратегією розвитку.

Було розглянуто еволюцію понять «стратегія» і «розвиток» підприємства. Встановлено, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Цей взаємозв'язок полягає у дослідженні розвитку як результату реалізації стратегії і визначенні стратегії як інструменту забезпечення розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу поняття «стратегія розвитку підприємства», яке на відміну від існуючого такого, як формування заходів з розробки стратегії розвитку та тактичних рішень щодо її реалізації, запропоновано розглядати як перспективне управління, що спрямоване на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку, що дозволяє глибше пізнати його сутність.

Також досліджено еволюцію підходів до процесу формування стратегії та визначено місце стратегії розвитку серед стратегій підприємства. Встановлено чотири основні складові стратегії розвитку:

- стратегії концентрованого росту;
- інтегрованого розвитку;
- стратегії диверсифікації діяльності;
- стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності.

Визначено основні принципи формування стратегії розвитку, такі як: цілеспрямованість, комплексність, системність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризиків, наукова обґрунтованість, об'єктивність, комплексність, оптимальність.

Також було розглянуто моделі стратегічного управління розвитку підприємством. Основою моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме: потенціалу підприємства в розрізі його складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на

діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Важливе значення має вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства. Сукупність стратегій розвитку підприємства формує «стратегічний набір», тобто систему стратегій різного типу, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку. На наше переконання, в «стратегічний набір» підприємства входять: по-перше, стратегії, які стосуються основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів діяльності; по-третє, сукупність методів управління змінами.

Розглянуто і удосконалено механізм управління стратегією розвитку підприємства. Механізм управління стратегією розвитку підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПБГ «КОВАЛЬСЬКА»

2.1 Характеристика виробничо - господарської діяльності ПБГ «Ковальська»

При аналізі виробничо-господарської діяльності використовувались такі звіти ПБГ «Ковальська» за 2016 – 2018 роках (Додаток Б).

- Баланс підприємства;
- Звіт про фінансові операції;
- Звіт про рух грошових коштів;
- Звіт про власний капітал.

Промислово-будівельна група «Ковальська» займається виробництвом, нерухомістю, науково-дослідницькою діяльністю та надає послуги.

Важливим елементом аналізу активів підприємства є оцінка виробничого потенціалу та аналіз основних і оборотних активів. В залежності від галузевої спрямованості, питома вага виробничого потенціалу підприємства може коливатися. Але слід пам'ятати, що наближення розміру виробничого потенціалу до 100% свідчить про порушення нормального господарського обігу, а розмір, менший за 50%, може свідчити про недостатність виробничого потенціалу на підприємстві. Оцінимо виробничий потенціал за допомогою таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Аналіз активів та виробничого потенціалу ПБГ «Ковальська»

Показники	Рік						Відхилення (2017/2016)		Відхилення (2018/2017)	
	2016		2017		2018					
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%

Основні засоби	38712	36,9 2	36013	28, 2	10931 14	91,25 %	- 2699	-8,71	10571 01	63,04
----------------	-------	-----------	-------	----------	-------------	------------	-----------	-------	-------------	-------

Продовження таблиці 2.1

Виробничі запаси	53225	50,7 6	76101	59, 6	81036	6,76	2287 6	8,85	4935	- 52,85
Незавершене виробництво	1468	1,40	2160	1,6 9	23607	1,97	692	0,29	21447	0,28
Готова продукція	11452	10,9 2	13388	10, 5	120	0,01	1936	-0,43	-13268	-10,5
Всього виробничий потенціал	10485 7	100	12766 2	100	11978 77	100	-	-	-	-
Баланс	69129 0	-	10115 79	-	16793 60	-	-	-	-	-
Виробничий потенціал, %	15,2	-	12,6	-	71,3	-	-	-2,5	-	58,7

Отже, з таблиці 2.1 видно, що ПБГ «Ковальська» за три роки значно змінила структуру активів та виробничого потенціалу. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 63,04 п.п зросла доля основних засобів.

В 2016 році виробничі запаси склали 53225 тис. грн. – це на 22876 тис. менше порівняно з 2017 роком. Щодо 2017 року, виробничі запаси продовжують зростати і склали 81036 тис. грн.

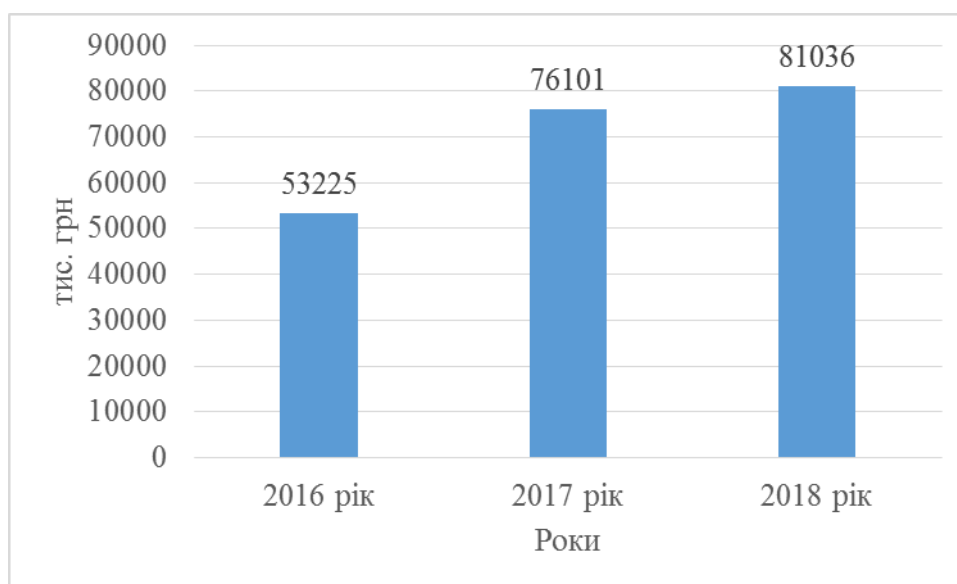


Рисунок 2.1 – Виробничі запаси ПБГ «Ковальська» за 2016 – 2018 роки

Але в кінцевому підсумку відбулося зростання виробничого потенціалу забудовника на 58,7 п.п за рахунок зростання частки основних засобів.

Розмір виробничого потенціалу поки ще більше 50 %, але ПБГ «Ковальська» має в цьому році не допустити падіння рівня виробничих запасів та кількості основних засобів нижче 50 %. Підприємство повинно працювати над тим, щоб зберегти виробничий потенціал хоча б на рівні 2018 року.

Для більш повного аналізу майна необхідно також оцінити стан основних засобів, що використовуються, за допомогою наступних показників.

Коефіцієнт зношування основних засобів ($K_{зн.}$) – характеризує частку вартості основних засобів, яка списана на витрати в попередніх періодах, в первісній вартості:

$$K_{зн.} = \frac{\text{Накопичений знос}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт придатності основних засобів – відображає частину основних засобів, придатну до експлуатації:

$$K_{пр} = 1 - K_{зн} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів ($K_{он.}$) – характеризує частку нових засобів в їх вартості на кінець звітнього року:

$$K_{он.} = \frac{\text{Вартість отриманих основних засобів за період}}{\text{Вартість основних засобів на кінець періоду}} \quad (2.3)$$

Результати обчислень коефіцієнтів заносимо у таблицю 2.2

Таблиця 2.2 – Аналіз стану основних засобів підприємства ПБГ «Ковальська»

Коефіцієнти	Рік			Відхилення (2017/2016)	Відхилення (2018/2017)
	2016	2017	2018		

Коефіцієнт зношування ОЗ	0,657	0,703	0,096	0,046	-0,607

Продовження таблиці 2.2

Коефіцієнт придатності ОЗ	0,343	0,297	0,904	-0,046	0,607
Коефіцієнт оновлення ОЗ	1,319	0,028	0,038	-1,291	0,010
Коефіцієнт фондівдачі	27,539	24,235	2,430	-3,304	-21,804
Коефіцієнт фондомісткості	0,036	0,041	0,411	0,005	0,370
Коефіцієнт фондоозброєності	125,688	114,691	3332,665	-10,997	3217,974

Отже, коефіцієнт зношування основних засобів був значно більше 0,5 в 2016-2017 роках, що свідчить про те, що основні засоби (в першу чергу будівельні матеріали) були зношені на 65-70%, але підприємство змогло оновити їх і знизити коефіцієнт до 9,6%. Тенденція до зростання придатності ОЗ залишається, а тому не треба обновляти склад основних фондів, а лише проводити грамотну амортизаційну політику. Частина основних засобів, що придатна до експлуатації значно впала і станом на 2016 рік склала 3,8 %, а це означає, що основні фонди оновлюються, проте не всі групи. Коефіцієнт оновлення склав 132% у 2016 р. У 2017 р. та в 2018 р. частка оновлених основних засобів зростає, але цього недостатньо, щоб покрити нарахований знос. Підприємство-забудовник має розробити план оновлення основних засобів, бо інакше в майбутньому будуть непередбачені витрати на ремонт.

Фондомісткість значно зростає, а фондівдача значно зменшилась. Фондоозброєність також виросла в сотні разів, що пояснюється збільшенням основних фондів у декілька разів та зменшенням середньооблікової чисельності працюючих.

Далі зобразимо за допомогою стовпчикової діаграми із накопиченням структуру активів (рис.2.2).

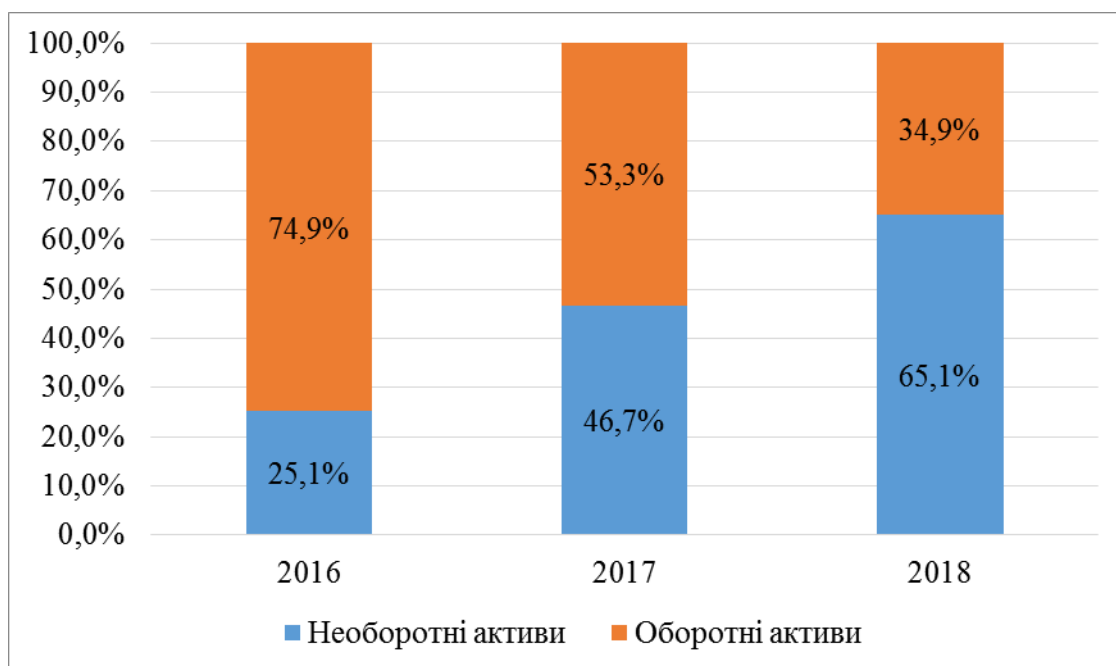


Рисунок 2.2 – Структура активів ПБГ «Ковальська»

Отже, структура активів за період 2016-2018 роках докорінно змінилась. Якщо у 2016 році необоротні активи займали 25,1% від сукупності вартості активів, то у 2018 році питома вага необоротних активів зросла до 65,1%. Тобто структура активів нормалізувалася, оскільки необоротні активи мають переважати у структурі активів будівельних компаній.

Витрати є найважливішим якісним показником, що відображає результати господарської діяльності підприємства, та інструментом оцінки техніко-економічного рівня виробництва і праці, ефективності управління тощо. Виступаючи початковою базою ціноутворення, витрати впливають на дохід, рівень рентабельності підприємства, а також на формування загальнодержавного бюджету. Витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) складаються з виробничих витрат, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат і наднормативних виробничих витрат.

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними ознаками :

- за економічним характером витрат (економічними елементами);

– за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

Для цілей визначення витрат на виробництво і реалізацію загального обсягу випуску продукції й аналізу структури усі витрати групуються за ступенем їхньої економічної однорідності (економічними елементами). Документ, у якому здійснюється таке групування, називається кошторисом витрат на виробництво (кошторисом виробництва).

При класифікації витрат за економічними елементами виділяють:

– матеріальні витрати – витрати на оплату сировини, основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих, палива, електроенергії (за винятком витрат на придбання необоротних активів, які підлягають амортизації);

– витрати на оплату праці – до складу витрат підприємства включають всю нараховану заробітну плату (в тому числі матеріальну допомогу, виплати в негрошовій формі), як штатному персоналу, так і сумісникам;

– відрахування на соціальні заходи за ставками (нормами), встановленими у відсотках до витрат на оплату праці;

– амортизаційні відрахування – нарахована згідно до встановленого порядку

– сума амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів;

– інші витрати – витрати на відрядження, рекламу, послуги зв'язку, розрахунково – касове обслуговування тощо.

Розглянемо і представимо економічні елементи ПБГ «Ковальська» у таблиці 2.3 і на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3 Динаміка операційних витрат підприємства, тис.грн. за 2016 – 2018 роки

Склад витрат	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Матеріальні затрати	927662	853557	1281657	-74105	428100	0,9201	1,5015
Витрати на оплату праці	105556	124930	201324	19374	76394	1,1835	1,6115
Відрахування на соціальні заходи	42421	26937	42518	-15484	15581	0,635	1,5784
Амортизація	11162	11873	31119	711	19246	1,0637	2,621
Інші операційні витрати	77660	113809	239465	36149	125656	1,4655	2,1041
Разом	1164425	1201106	1796083	-	-	-	-

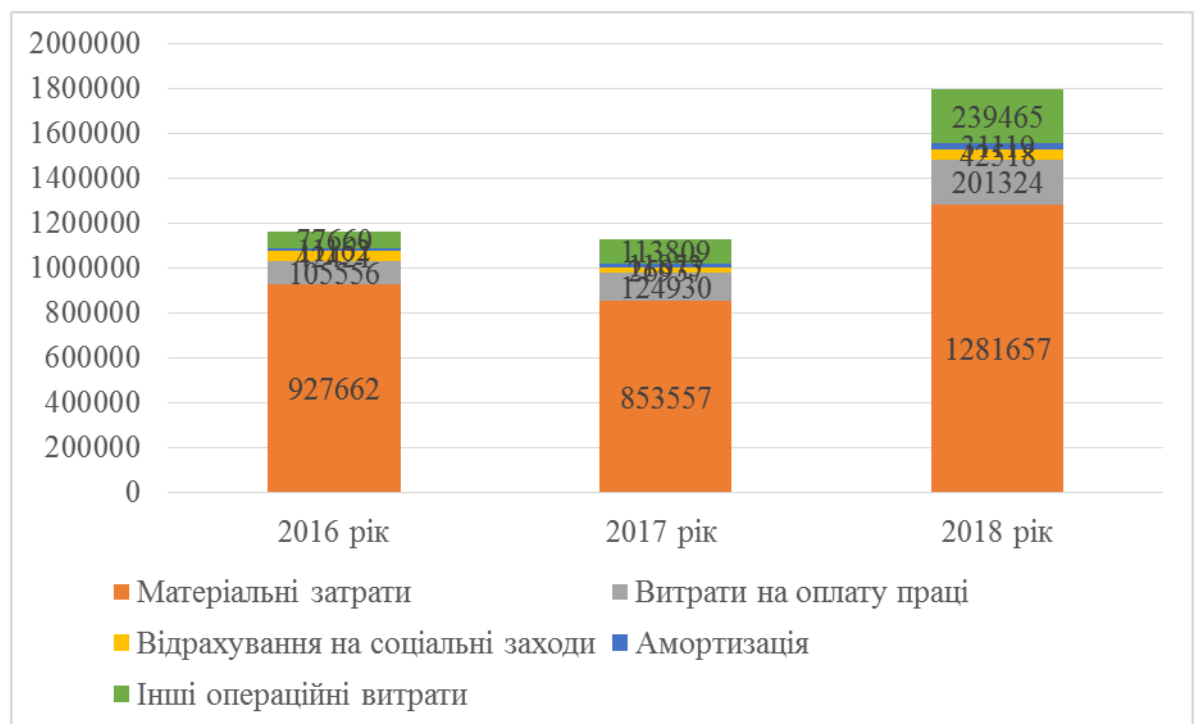


Рисунок 2.3 – Динаміка операційних витрат підприємства за 2016 – 2018 роки

Аналізуючи витрати на виробництво усієї продукції промислової групи спостерігаємо в 2017 році збільшення на 36 681 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком і збільшення на 594 977 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком.

Витрати на оплату праці у 2016 році склали 105556 тис. грн . У 2018 році вони зросли на 95789 тис. грн і склали 201 324 тис.грн., це пов'язано с тим, що ПБГ «Ковальська» за ці роки збільшила кількість своїх працівників.

Інформація про собівартість виробленої продукції ПБГ «Ковальська» представлена на рисунку 2.4.

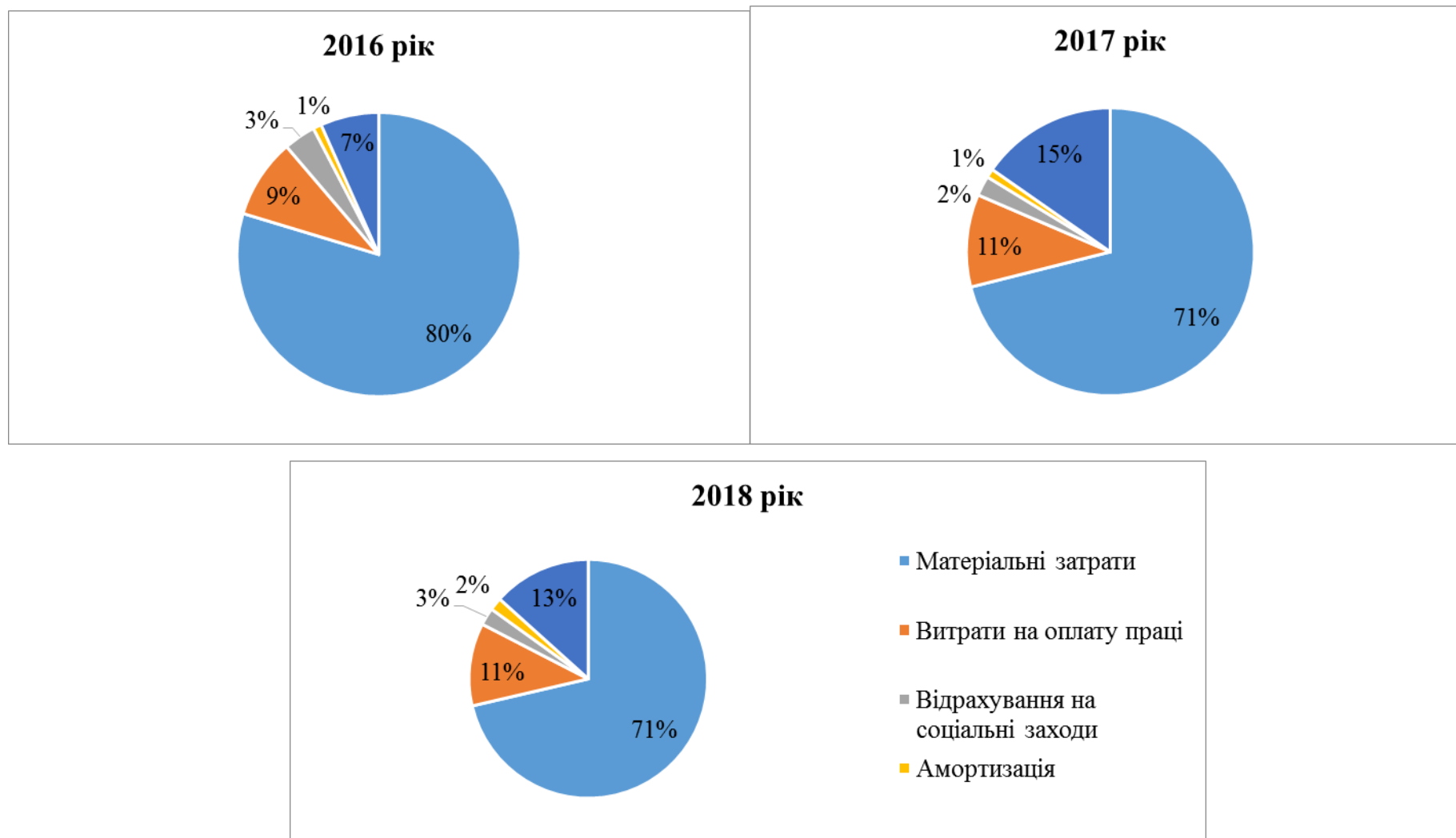


Рисунок 2.4 – Основні складові собівартості виробленої продукції в 2016–2018 роках

В 2018 році матеріальні в структурі собівартості зменшилися до 10%, ніж у 2016 – 2017 роках, а ось інші операційні затрати в 2018 році набагато збільшилися у порівнянні з попередніми роками.

2.2 Аналіз фінансово – економічного стану ПБГ «Ковальська»

Будівнича діяльність підприємства має бути спрямована на досягнення максимальної ефективності при мінімальних матеріальних трудових витратах при плановому веденні господарства на основі господарського розрахунку.

Будівнича діяльність підприємницьких структур зайнятих у виробництві і наданні послуг не можлива без застосування контролю економіки підприємства, як системного спостереження. Контроль є однією із функцій управління, що сприяє стабілізації фінансового стану підприємств і забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку – суму, на яку доходи перевищують понесені для їх одержання витрати. Величина доходів суттєво впливає на розмір прибутку, у збільшенні якого зацікавлені усі суб'єкти підприємницької діяльності. До того ж, щоб мати уяву, скільки коштує виготовлення продукту, підприємство зобов'язане проводити його вартісну оцінку за речовинним і кількісним складом (засоби і предмети праці), а також за складом і кількістю витрат праці, що вимагається для його виготовлення. Розглянемо динаміку елементів доходу підприємства за 2016 – 2017 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.4 – Динаміка елементів доходу підприємства, тис.грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Чистий дохід	1024310	905474	1372162	-118836	466688	0,88	1,52
Інші операційні доходи	157298	300476	451355	143178	150879	1,91	1,50
Інші фінансові доходи	5167	5518	2073	351,00	-3445	1,07	0,38
Всього доходи	1186775	1211468	1825590	24693	614122	3,86	3,39

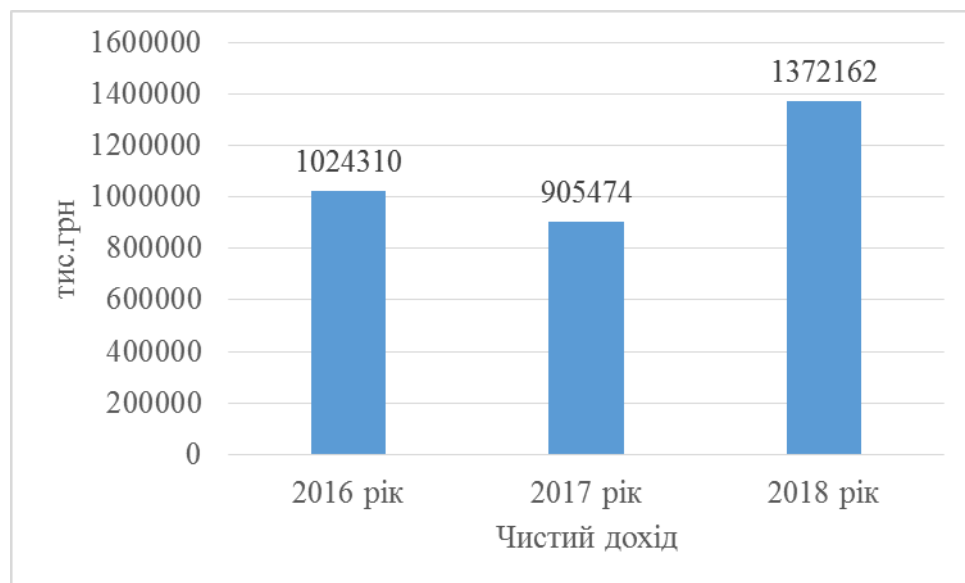


Рисунок 2.5 – Чистий дохід ПБГ «Ковальська» за 2016 – 2018 роки

В 2016 році сумарний обсяг чистого доходу склав 1024310 тис.грн.(рисунок 2.5) В 2017 році приріст знизився на 11,6 % порівняно з роком раніше. В 2018 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 51,54 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку

ринку. На кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу становив 1372162 тис. грн. Значення інших доходів коливається з року в рік.

За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

Фінансова політика підприємства дозволила отримати йому в 2016 році 5167 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2017 році, становить 6,79 % в порівнянні з роком раніше. Фінансова політика підприємства націлена на отримання процентних доходів від інвестування в боргові цінні папери та надання фінансових ресурсів в користування іншим учасникам фінансового ринку. У другій половині періоду спостерігається зниження приросту обсягу відсотків до 62,43 % в порівнянні з роком раніше. За 2018 рік сума процентних доходів склала 2073 тис.грн.

В 2016 році сукупна сума доходів становить 1186775 тис.грн. В 2017 році значення суми доходів підвищується на 3,86 % , тобто на 24693 тис. грн. В 2018 році тенденція зберігається і приріст становить близько 3,39% в порівнянні з роком раніше. На кінець періоду обсяг доходів становить 614122 тис.грн.

Розглянемо структуру валового доходу ПБГ «Ковальська» у таблиці 2.5 та на рисунку 2.6.

Таблиця 2.5 – Структура валового доходу підприємства, %

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-	
				2017 до 2016	2018 до 2017
Чистий дохід	86,31	74,74	75,16	-11,57	0,42
Інші операційні доходи	13,25	24,8	24,72	11,55	-0,08
Інші фінансові доходи	0,44	0,46	0,11	0,02	-0,35
Всього доходи	100	100	100	-	-

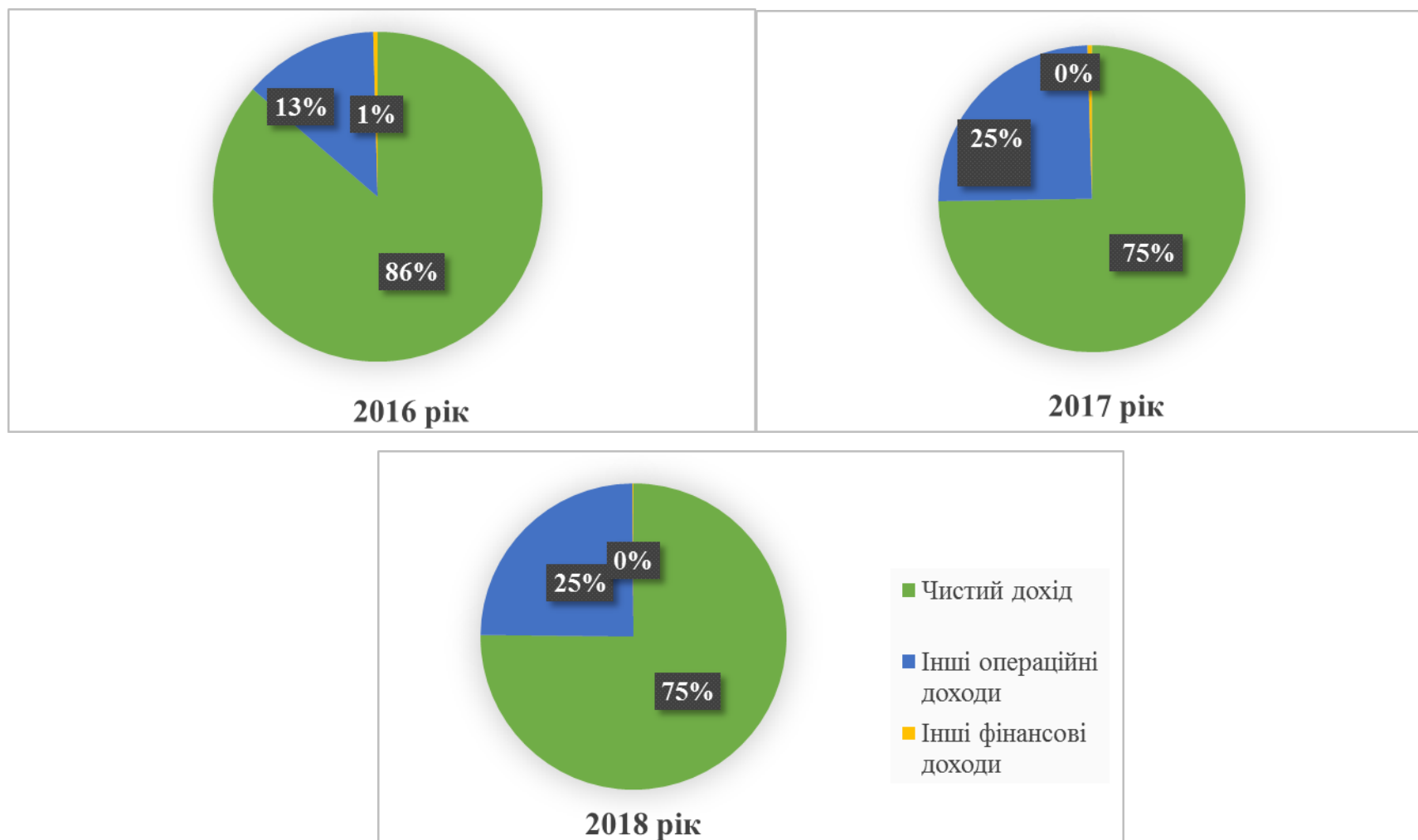


Рисунок 2.6 – Структура валового доходу ПБГ «Ковальська» по рокам,%

В 2016 році частка виручки від основної діяльності становить 86,31 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2017 році значення частки знижується на -11,57 %. В 2018 році тенденція змінюється і цей вид доходу формує 75,16 % від усього обсягу доходів.

В 2016 році частка інших операційних доходів становила 13,25 %. На кінець 2017 року частка інших доходів склала 24,72 %.

Частка доходів від участі в інших організаціях склала 0 % в 2016 році. Така ситуація спостерігається на протязі всього періоду, тобто доходи від участі в інших організаціях становлять нуль відсотків від загальної суми доходів.

В 2016 році частка відсотків до отримання становить 0,44 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2017 році значення частки підвищується на 0,46 % . В 2018 році відсотки знижуються і до отримання формують 0.11 % від усього обсягу доходів.

У таблиці 2.6 представлені етапи формування чистого прибутку ПБГ «Ковальська за 2016 – 2018 роки.

Таблиця 2.6 – Етапність формування чистого прибутку підприємства, тис.грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2018	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1024310	905474	1372162	-118836	466688	0,88	1,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	876 850	807 876	1154886	-68 974	347 010	0,92	1,43
Валовий прибуток	147 460	97 598	217 276	-49862	119678	0,66	2,23
Фінансові результати від операційної діяльності	17 183	4 844	27 434	-12 339	22 590	0,28	5,66

Продовження таблиці 2.6

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	22350	10362	29507	-11988	19145	0,46	2,85
Чистий фінансовий результат	18 346	8 350	24 196	-9 996	15 846	0,46	2,90

Дані з таблиці 2.6 засвідчують про те, що основні показники фінансових результатів за період 2016 – 2018 років значно збільшились. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПБГ «Ковальська», за період з 2016 року по 2018 рік збільшився з 1 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн. (таблиця 2.6). Це є результатом збільшення обсягу будівництва і підвищення цін на послуги ПБГ «Ковальська».

На рисунку 2.7 графічно відображено зміну фінансових результатів діяльності підприємства ПБГ «Ковальська» за 2016-2018 роки.

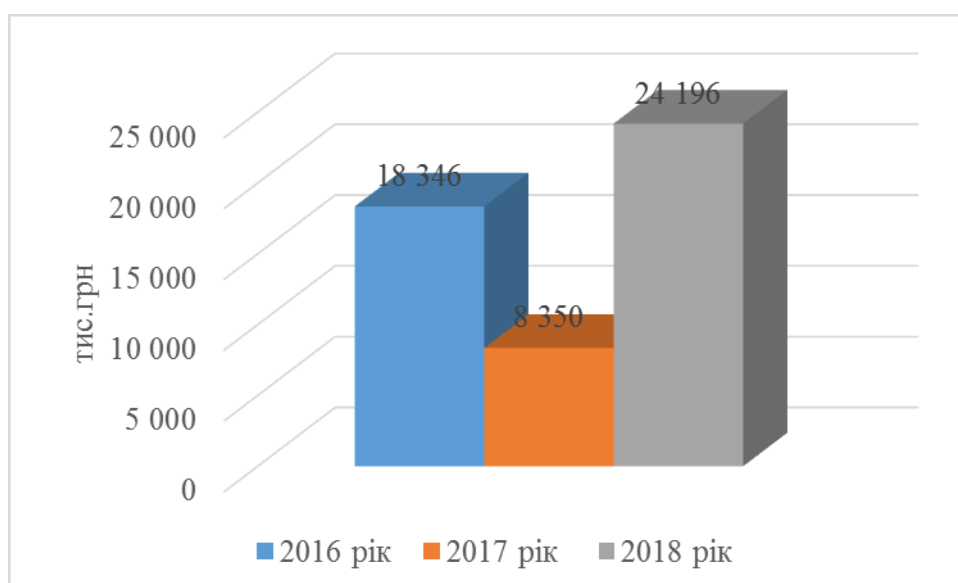


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансового результату підприємства

Якщо аналізувати чистий фінансовий результат підприємства, то у 2016 році ПБГ «Ковальська» отримала найменший прибуток у сумі 8350 млн. грн., що майже на 10 млн. грн. менше ніж у попередньому році. У 2017 році фінансовий результат значно покращився (рисунок 2.9).

У 2016–2018 роках Україна перебувала у стані політичних і економічних потрясінь. Напружені економічні відносини призвели до суттєвого скорочення торгово – економічного співробітництва, погіршення стану державних фінансів, неліквідності ринків капіталу, підвищення темпів інфляції та девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют. Остаточний результат політичної та економічної ситуації в Україні та її наслідки передбачити вкрай складно, проте вони можуть мати негативний вплив на економіку України та бізнес ПБГ «Ковальська».

Витрати підприємства – фінансова категорія, що характеризує в грошовій та матеріальній формах оцінку господарської діяльності (підготовка, організація й здійснення процесів виробництва та реалізації продукції, товарів), фінансової й соціальної діяльності.

Діяльність підприємства неможлива без відповідних витрат. Найбільш загальний їх поділ передбачає наступні напрямки витрачання:

1. Витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства (операційні витрати). Це витрати на виробництво і реалізацію продукції, так звані поточні витрати, які підприємство відшкодовує за рахунок виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.

2. Витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю (на розширення та оновлення виробництва). До таких витрат слід віднести: одноразові витрати на просте та розширене відтворення основних фондів; приріст оборотних коштів та формування додаткової робочої сили для нового виробництва. Джерелами фінансування таких витрат є амортизаційні відрахування, прибуток, емісія цінних паперів, кредитні ресурси тощо.

3. Витрати на соціальний розвиток. Такі витрати не пов'язані безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції і залежать від рішень власників та величини прибутку.

Розглянемо динаміку елементів витрат ПБГ «Ковальська» за 2016 – 2017 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка елементів витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Собівартість реалізації	876850	80786	1154886	-68974	347010	0,92	1,43
Адміністративні витрати	45781	55502	70402	9721	14900	1,21	1,27
Витрати на збут	164134	153919	331330	-10215	177411	0,94	2,15
Інші операційні витрати	77660	183809	239465	106149	55656	2,37	1,30
Всього витрат	1164425	1201106	1796083	36681	594977	5,44	6,15

Таблиця 2.8 – Структура витрат підприємства, %

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-	
				2017 до 2016	2018 до 2017
Собівартість реалізації	75,3	67,26	64,3	-8,04	-2,96
Адміністративні витрати	3,93	4,62	3,92	0,69	-0,7
Витрати на збут	14,1	12,81	18,45	-1,29	5,64
Інші операційні витрати	6,67	15,3	13,33	8,63	-1,97
Всього витрат	100	100	100	-	-

Згідно даних таблиць 2.7 і 2.8 отримуємо наступну інформацію про динаміку та структуру витрат. В 2017 році приріст собівартості продукції 807876 тис.грн, що на 68974 тис. грн менше ніж у 2016 році . Це вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки – на 1,43 % в порівнянні з роком

раніше. Частка собівартості продукції на кінець періоду складає 64,3% від усієї суми витрат.

На початок 2016 року сума адміністративних витрат становила 45781 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2017 році 1,21 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та збільшення суми управлінських витрат на 1,27 %. На кінець 2018 року сума управлінських витрат становила 70402 тис.грн. Частка управлінських витрат становить 3,92 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження.

Спочатку, а саме у 2016 році сума витрат на збут становила 164134 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2017 році 0,94 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування збуту. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 2,15 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2018 року сума комерційних витрат становила 331330 тис. грн. Частка витрат на збут складає 18,45 % від усієї суми витрат.

На початок 2016 року іншу операційні витрати становили 77660 тис. грн.

Приріст статті операційних витрат становив у 2017 році 2,37% в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на 1,3%. На кінець 2018 року сума інших операційних витрат становила 239465 тис.грн. Частка операційних витрат становить 13,33 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження.

Значення показника поточного податку на прибуток залишається незмінним з року в рік. Частка поточного податку на прибуток складає 0 % від усієї суми витрат.

Розглянемо загальну суму витрат за 2016 – 2018 роки на рисунку 2.8.

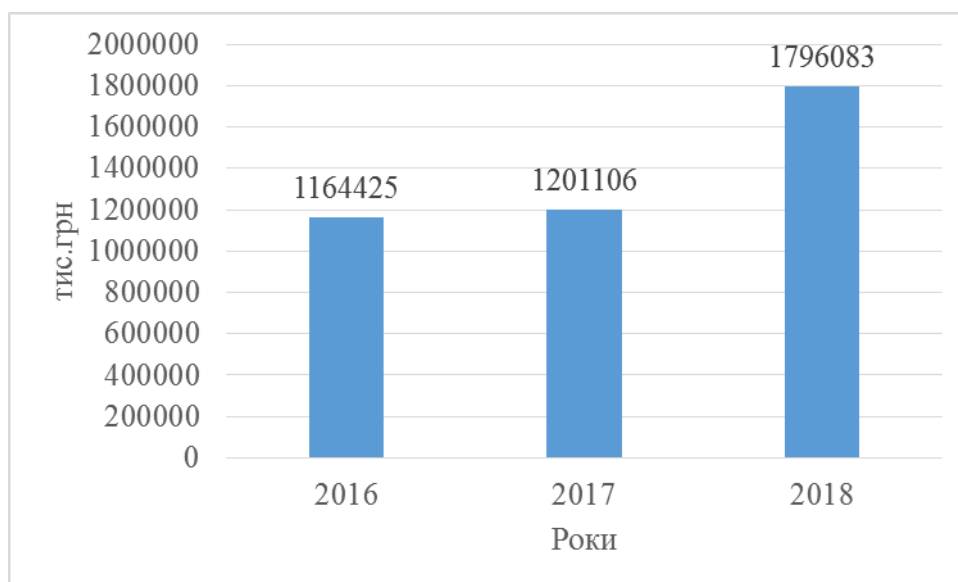


Рисунок 2.8 – Загальна сума витрат, тис. грн.

Як результат впливу факторів, описаних вище, в 2016 році загальна сума витрат склала 1164425 тис. грн. В 2017 році відбувається збільшення показника на 5,44 % в порівнянні з роком раніше. В 2018 році продовжується підвищення рівня витрат – на 6,15 % в порівнянні з роком раніше.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями.

Умовою життєздатності підприємства й основою його розвитку в конкурентному ринку є стабільність (стійкість). Правильна оцінка фінансової стійкості підприємства за сучасних умов господарювання конче потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів. Фінансово-економічний стан та фінансова стійкість підприємства цікавить і його конкурентів, але вже в іншому аспекті – негативному; вони зацікавлені в ослабленні позицій конкурентів на ринку. Фінансова стійкість необхідна підприємству для постійного стабільного перевищення доходів над витратами, вільного маневрування грошовими коштами підприємства, здатності шляхом ефективного їх використання

забезпечити безперервний процес виробництва і реалізації продукції, а також затрати на його розширення і оновлення. На неї впливають різні причини – як внутрішні, так і зовнішні: виробництво дешевої продукції та надання послуг, які мають попит, міцне становище підприємства на ринку, високий рівень матеріально-технічного забезпечення виробництва і застосування передових технологій, налагодженість економічних зв'язків із партнерами, ритмічність кругообігу засобів, ефективність господарських і фінансових операцій, незначний ступінь ризику в процесі здійснення виробничої і фінансової діяльності тощо. Таке розмаїття причин, що впливають на діяльність ринкового підприємства, зумовлює різні аспекти його стійкості, зокрема загальний, ціновий, фінансовий, а залежно від факторів, що впливають на неї, – внутрішній і зовнішній аспекти.

Внутрішня стійкість підприємства відображає такий стан його трудового потенціалу, матеріально-речової й вартісної (грошової) структур виробництва і таку його динаміку, при якій забезпечуються стабільно високі натурально-речові й фінансові результати функціонування підприємства. В основі досягнення внутрішньої стійкості підприємства лежить своєчасне й гнучке управління внутрішніми і зовнішніми факторами його діяльності.

Зовнішню, щодо суб'єкта господарювання, стійкість слід визначати на основі стабільності економічного середовища, в рамках якого здійснюються його операції. Вона досягається відповідним макроекономічним регулюванням ринкової економіки.

Проведемо експрес-аналіз фінансових показників використовуючи такі коефіцієнти і та показники:

Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{ф.з}$) – характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_{ф.з} = \frac{\text{Всього джерел коштів}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\Pi_{1900}}{\Pi_{1495}}. \quad (2.4)$$

Оптимальне значення даного коефіцієнту менше 2. Збільшення цього показника в динаміці означає зростання частки залучених коштів у

фінансуванні підприємства, а, отже, свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності. Якщо $K_{фз}$ наближається до 1, це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового ризику ($K_{ф.р}$) – характеризує співвідношення залучених коштів і власного капіталу:

$$K_{ф.р.} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\Pi_{1595} + \Pi_{1695} + \Pi_{1700}}{\Pi_{1495}}. \quad (2.5)$$

Критичне значення коефіцієнта фінансового ризику – 1. Даний коефіцієнт показує кількість позикових коштів, залучених підприємством на 1 грн. вкладених в активи власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_m) – показує, яка частка власного капіталу знаходиться в мобільній формі, а яка капіталізована:

$$K_m = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\Pi_{1495} - A_{1095} + \Pi_{1595}}{\Pi_{1495}}. \quad (2.6)$$

Коефіцієнт має бути досить високим для забезпечення гнучкості при використанні власних коштів підприємства; позитивною тенденцією вважається невелике зростання його в динаміці.

Коефіцієнт оборотності активів ($A_{об}$) – показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів:

$$A_{об} = B_q / A_{серед. об.}, \quad (2.7)$$

де $A_{об}$ – оборотність активів (за рік);

B_q – виручка (чистий дохід);

$A_{серед. об.}$ – середньорічний обсяг активів.

Коефіцієнт фінансової автономії ($K_{ф.а}$) – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок

власних фінансових ресурсів. Тому нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 – 0,6.

Показник фінансової автономії розрховується за формулою:

$$K_{ф.а.} = K_{в.} / П_{с.}, \quad (2.8)$$

де $K_{ф.а.}$ – показник фінансової автономії;

$K_{в.}$ – власний капітал;

$П_{с.}$ – сума пасивів.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) – характеризує достатність оборотних активів для задоволення поточних зобов'язань. Відповідно до загальноприйнятих стандартів, вважається, що цей показник повинен знаходитися в межах від 1,5 до 2:

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} = \frac{A_{1195}}{П_{1695}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) – характеризує можливість погашення фірмою поточних зобов'язань оборотними активами за відрахуванням запасів. Вважається, що цей показник повинен знаходитися в межах 0,7-0,8.

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} = \frac{A_{1195} - (A_{1100} + A_{1110})}{П_{1695}} \quad (2.10)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) – показує, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена миттєво. Теоретичне значення повинне бути не менш 0,2-0,25.

$$K_{ал} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} = \frac{A_{1165}}{П_{1695}}. \quad (2.11)$$

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів:

$$RO = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}} = \frac{\Phi_{2000}}{(A_{1300} \text{ зр.3} + A_{1300} \text{ зр.4}) / 2}. \quad (2.12)$$

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості ($K_{об}^{дз}$) – характеризує, скільки в середньому разів за звітний період дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти:

$$K_{об}^{дз} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість дебіторської заборгованості}} = \frac{\Phi_{2000}}{(A_{1125} \text{ зр.3} + A_{1125} \text{ зр.4}) / 2}. \quad (2.13)$$

Далі проведемо аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, розрахувавши основні коефіцієнти фінансового стану у табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансового стану ПБГ «Ковальська»

Коефіцієнти	Рік			Відхилення (2017/2016)	Відхилення (2018/2017)
	2016	2017	2018		
Коефіцієнт фінансової залежності , грн.	4,77	6,60	9,46	1,83	2,86
Коефіцієнт фінансового ризику , грн.	3,77	5,60	8,46	1,83	2,86
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації, грн.	1,59	1,06	1,02	- 0,53	- 0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) , %	0,54	0,61	0,75	0,07	0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу , грн.	0,98	- 0,53	- 3,80	- 1,51	- 3,27
Коефіцієнт поточної ліквідності , грн.	0,73	1,15	2,15	- 0,33	- 0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності , грн.	1,20	0,72	0,38	- 0,48	- 0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності , грн.	0,33	0,14	0,10	- 0,18	- 0,04
Коефіцієнт оборотності активів , обороти	2,96	2,03	1,22	- 0,94	- 0,81
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості , обороти	14,40	8,80	7,42	- 5,60	- 1,37

Отже, підприємство ПБГ «Ковальська» є фінансово залежним, оскільки має місце збільшення показника фінансової залежності в динаміці, а це означає що в 2016-2018 році відбулось зростання частки залучених коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, це свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику також зростав з року в рік. Тобто даний кількість позикових коштів, залучених підприємством на 1 грн. вкладених в активи власних коштів зросла у 2017 році на 1,83, а потім ще на 2,86 грн. Це свідчить про те, що рівень фінансового ризику підвищується та не відповідає нормі.

Протягом 2016 року значення показника оборотності активів становило 1,59. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,59 гривень. В 2017 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 1,06 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів загалом. В 2018 році продовжується зниження показника і на кожную гривню вкладену в активи підприємство отримало 1,02 гривень доходу від операційної діяльності. Це вказує на постійне зниження ефективності використання активів протягом усього періоду. На рисунку 2.9 представлена оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформацій.

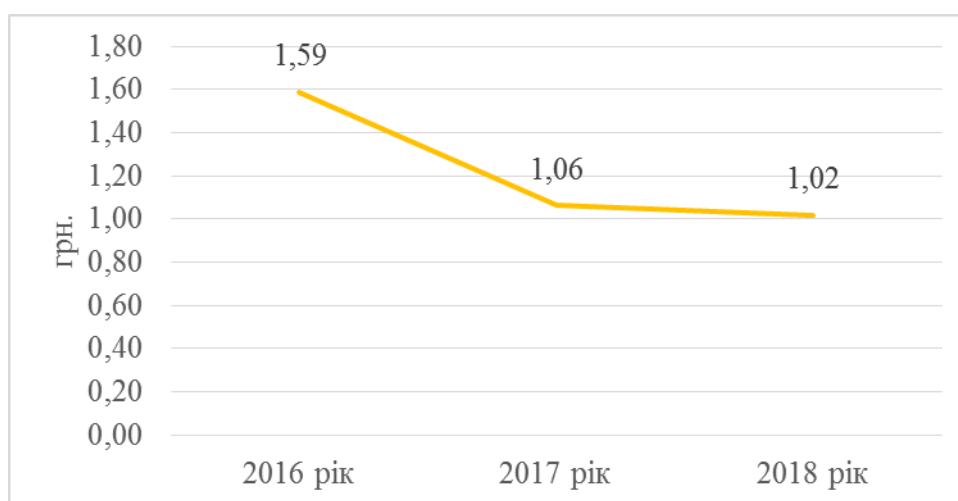


Рисунок 2.9 – Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформацій

В 2016 році частка власного капіталу становила 0,54 грн., тобто була в нормі. При позитивному значенні ефекту фінансового левереджа доцільно збільшити цей показник. В 2017 році значення показника було трохи вищим нормативного. На кінець досліджуваного періоду значення показника становило 0,7 грн. і це говорить про те що ПБГ «Ковальська» використовує не весь свій потенціал. Значення коефіцієнту фінансової незалежності (автономії) представлені на рисунку 2.10.

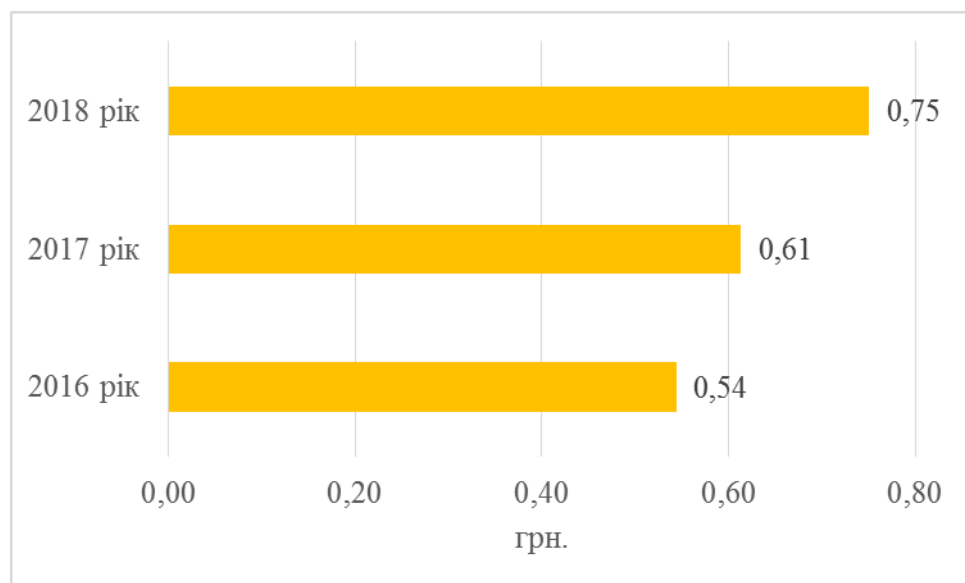


Рисунок 2.10 – Показник коефіцієнту фінансової незалежності (автономії)
за 2016 – 2018 роки

Коефіцієнт маневреності власного капіталу був у нормі в 2016 році, а потім почалось його різке спадання у 2017-2018 році, яке свідчить про те, що ПБГ «Ковальська» не має вільного капіталу у мобільній формі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності був у нормі в 2016-2017 році, а у 2018 році впав нижче 0,7. Це говорить про те, що активи підприємства мають недостатню ліквідність.

Значення показника ліквідності в 2016 році нижче нормативного 0,73, тобто підприємство не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В

2017 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,15 грн. оборотних активів. В 2018 році ліквідність була в бажаній нормі і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,15 грн. оборотних активів.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2016 році підприємство могло негайно погасити 0,33 грн. поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника становило 0,14, а на кінець досліджуваного періоду - 0,10.

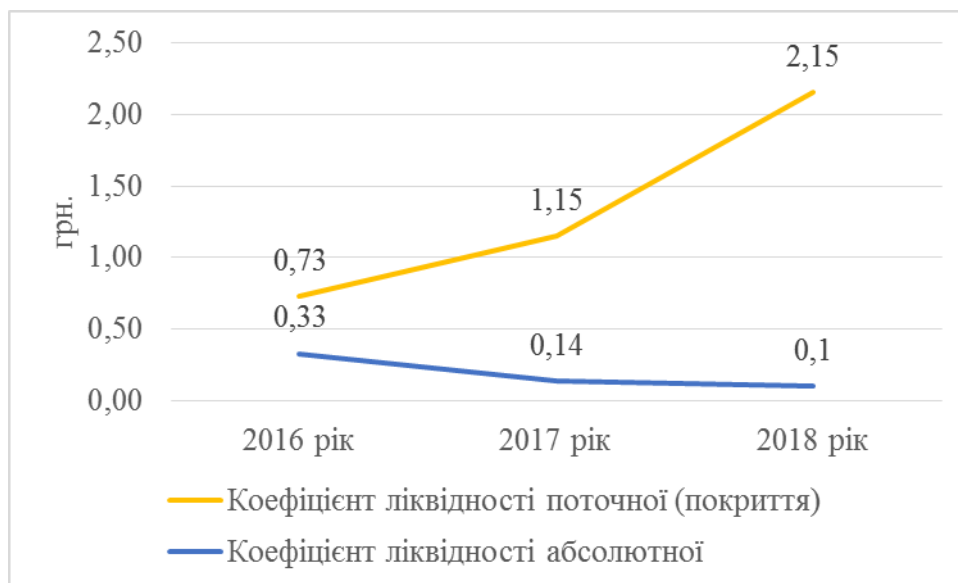


Рисунок 2.11 – Показники ліквідності та абсолютної за 2016 – 2018 роки

Швидкість обороту сукупного капіталу підприємства знизилась із 2,96 у 2016 році до 1,22 у 2018 році. Це говорить про те, що капітал підприємства має незбалансовану структуру.

Перетворення дебіторської заборгованості на грошові кошти уповільнилося і 2 рази за досліджуваний період, що є негативною тенденцією.

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства нестабільний та у 2018 році став значно гіршим, ніж був у 2016 році, хоча при цьому прибуток підприємства збільшився.

Висновки: Отже, ПБГ «Ковальська» має покращити свій фінансовий стан та терміново переглянути деякі фінансові коефіцієнти. Треба зменшити фінансову залежність від кредиторів; зменшити рівень заборгованості; провести капіталізацію та збільшити розмір резервного капіталу, щоб зменшити рівень

фінансового ризику; покращити рівень ліквідності активів; намагатися повернутися у 2019 році до фінансових коефіцієнтів 2016 року.

2.3 Ієрархічний метод оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська»

Оцінка стратегії розвитку підприємства повинна проводитися на підставі комплексного (інтегрального) показника, що формується із сукупності приватних показників. Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства.

Група експертів у складі 6 чоловік (генеральний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, технічний директор, директор з логістики та директор з управління персоналом) в якості методу розрахунку інтегрального показника був використаний методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства (пріоритет стратегії на підприємстві, затратність стратегії, прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві, вірогідність реалізації, ступінь впливу) та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок;

Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства. В якості основи розрахунку інтегрального показника обрали метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений на початку 70-х років американським математиком Т. Сааті . [30,31]

Ієрархічна структура оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства представлена на рисунку 2.1

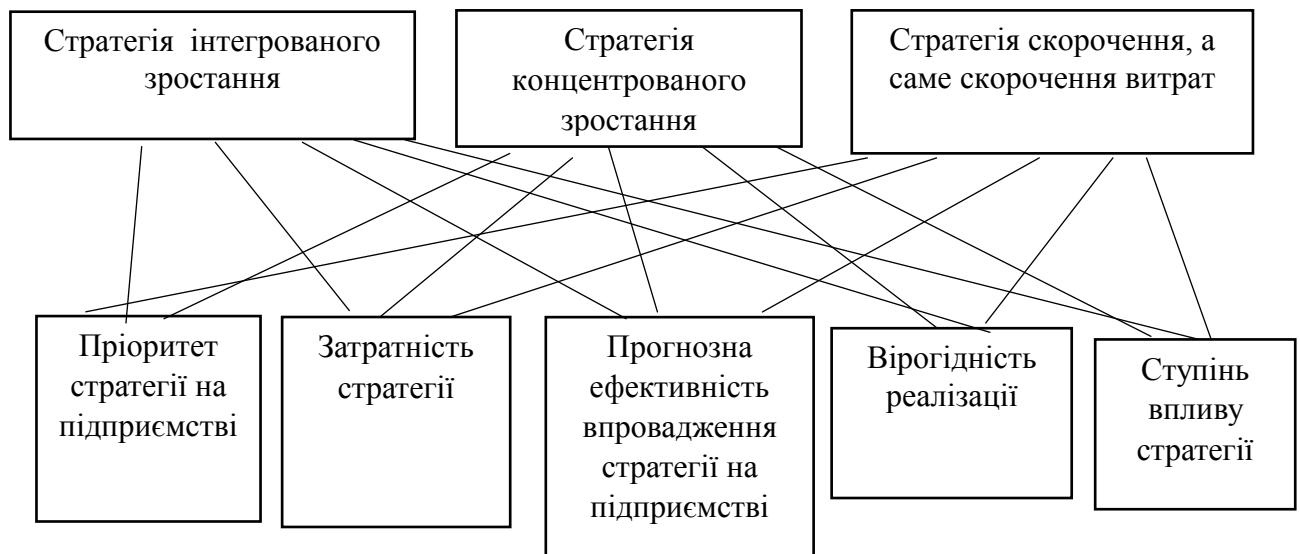


Рисунок 2.12 - Ієрархічна структура оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства

Розглянемо детальніше ієрархічну структуру оцінювання чинників управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська». Основними альтернативами виступлять стратегії розвитку ПБГ «Ковальська», які вже впроваджені на підприємстві.

1 альтернатива (A_1): Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (розширення суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур).

Заходи інтегрованого зростання – це заходи бізнесу, пов'язані з розширенням суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур. Зазвичай підприємства використовують такі заходи за умов перебування в сильному бізнесі, а інтегроване зростання не суперечить їх довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення. При цьому в обох випадках відбувається зміна його позицій всередині галузі.

Заходи зворотної вертикальної інтеграції, спрямованої на зростання підприємства шляхом включення до своєї структури підприємств, які вже здійснюють постачання, або посилення контролю над постачальниками.

Достатньо ефективним для ПБГ «Ковальська» буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії. Або придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2 альтернатива (A_2): Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту).

При використанні цієї стратегії суб'єкт підприємницької діяльності намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що ж до конкретного ринку суб'єкт шукає можливості поліпшення на ньому своїх позицій або переходу на новий ринок. ПБГ «Ковальська» шукає можливості для розвитку свого продукту, щоб збільшити рівень та динаміку будівництва жилих комплексів. Будівельний ринок нашої країни слаборозвинений, тож є великий потенціал у розвитку продукту підприємства.

3 альтернатива (A_3): Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових локацій та закриття неприбуткових потужностей).

Стратегії скорочення діяльності ПБГ «Ковальська» є доцільною для підприємства, бо є такі обставини, як зниження обсягів реалізації та збільшення фінансового ризику. Тому підприємство проводить освоєння нових видів діяльності та ринків, коротко- та довгострокової реструктуризації (в тому числі й за рахунок переорієнтації). Але для використання стратегій реструктуризації підприємству необхідні відповідні фінансові засоби.

Критеріями оцінки стратегій розвитку ПБГ «Ковальська» виступлять:

1. Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1) - даний критерій відображає

саму суть реалізації стратегії. Наскільки підприємство функціонує відповідно з розробленими планами в проміжних цілях, а не тільки в довгострокових. Або ж на підприємстві допустимо відхилення від стратегії при непередбачених ризиках;

2. Затратність стратегії(K_2) - основний кількісний критерій, який відображає суму поточних вкладень для реалізації стратегії, а також їх ефективність, напрям вкладень, створення резервного капіталу;

3. Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві(K_3) – критерій, за допомогою якого ми оцінюємо ступінь відповідності планових показників стратегії розвитку з прогнозними. Наскільки підприємство адекватно оцінює свій потенціал. Відображає проблемні зони, які необхідно усунути, а також найбільш конкурентні переваги, на які потрібно робити упор для підвищення ефективності і прибутковості діяльності;

4. Вірогідність реалізації(K_4) – критерій, який відображає наскільки сценарій стратегії відповідає положенню підприємства на внутрішніх ринках і наскільки стратегія враховує зовнішні умови (рівень інфляції і ВВП в країні, рівень попиту і пропозиції, політичну стабільність);

5. Ступінь впливу стратегії(K_5) – критерій відображає наскільки розроблена стратегія впливає на діяльність підприємства протягом звітного періоду, наскільки покращує ефективність діяльності при неухильному дотриманні стратегії.

Матриця оцінок попарного порівняння альтернатив використовується для побудови ієрархії цілей шляхом відповіді на питання: яка з кожних двох порівнюваних підцілей важливіше для досягнення мети більш високого рівня.

В результаті виникає горизонтальний ряд. Шляхом порядкової оцінки визначається, яка з кожних двох порівнюваних стратегій краще для найкращого досягнення поставленої мети.

Отримані дані від наших експертів складаємо в матрицю попарних порівнянь критеріїв оцінювання стратегій розвитку підприємства, які представлені в табл 2.10.

Таблиця 2.10 - Матриця попарних порівнянь стратегій підприємства

	Пріоритет стратегії на підприємстві (K ₁)	Затратність стратегії (K ₂)	Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K ₃)	Вірогідність реалізації (K ₄)	Ступінь впливу стратегії (K ₅)	V _{Ki}
Пріоритет стратегії на підприємстві (K ₁)	1	3	1	1/2	5	0,224
Затратність стратегії (K ₂)	1/3	1	1/4	1/7	2	0,071
Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K ₃)	1	4	1	1	6	0,282
Вірогідність реалізації (K ₄)	2	7	1	1	8	0,384
Ступінь впливу стратегії (K ₅)	1/5	1/2	1/6	1/8	1	0,039
Σ	4,533	15,2	3,417	2,768	22	

Знаходимо середнє значення для кожної строчки та отримуємо стовпець (V_i). Отриманий стовбець (V_i) це середнє значення, який задає пріоритет наших критеріїв з точки зору поставленої цілі, а саме оцінки і вибору існуючої стратегії розвитку ПБГ «Ковальська».

Далі порівнюємо наші стратегії розвитку ПБГ «Ковальська» (альтернативи) по критеріям. Складаємо аналогічні матриці порівняння (альтернатив) по критеріям (табл 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15). В підсумку отримуємо стовпці (вектори) вагових коефіцієнтів стратегій розвитку підприємства з точки зору відповідності до окремих критеріїв.

Таблиця 2.11 – Матриця попарних порівнянь по критерію «Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1)»

Показники	A_1	A_2	A_3	V_{A1}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	4	$\frac{1}{2}$	0,334
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{5}$	0,098
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	2	5	1	0,568

По критерію «Пріоритет стратегії на підприємстві» найбільш ваговою є стратегія скорочення витрат, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія концентрованого зростання.

Таблиця 2.12 – Матриця попарних порівнянь по критерію «Затратність стратегії (K_2)»

Показники	A_1	A_2	A_3	V_{A2}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	$\frac{1}{2}$	3	0,320
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	2	1	4	0,557
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$	1	0,123

По критерію «Затратність стратегії» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія скорочення.

Таблиця 2.13 – Матриця попарних порівнянь по критерію «Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві(K_3)»

Показники	A_1	A_2	A_3	V_{A3}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	1	2	0,387
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	1	1	3	0,443
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	1/2	1/3	1	0,170

По критерію «Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія скорочення.

Таблиця 2.14 – Матриця попарних порівнянь по критерію «Вірогідність реалізації(K_4)»

Показники	A_1	A_2	A_3	V_{A4}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	1	1/3	4	0,284
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	3	1	5	0,619
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	1/4	1/5	1	0,096

По критерію «Вірогідність реалізації» найбільш вагомою є стратегія концентрованого зростання, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагова стратегія скорочення.

Таблиця 2.15 – Матриця попарних порівнянь по критерію «Ступінь впливу стратегії(K_5)»

Показники	A_1	A_2	A_3	V_{K5}
Стратегія інтегрованого зростання, а саме	1	2	1/5	0,174

зворотної вертикальної інтеграції (A_1)				
Стратегія концентрованого зростання (A_2)	1/2	1	1/6	0,103
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	5	6	1	0,723

По критерію «Ступінь впливу стратегії» найбільш вагомою є стратегія скорочення, далі йде стратегія інтегрованого зростання, найменш вагома стратегія концентрованого зростання.

Після того як, розглянули матриці попарних порівнянь по альтернативам критеріях, зведемо результати векторів середнього значення по критеріям в табл. 2.16

Таблиця 2.16 – Результати векторів середнього значення по критеріям

Показники	V (вага в долях)
Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1)	0,224
Затратність стратегії (K_2)	0,071
Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K_3)	0,282
Вірогідність реалізації (K_4)	0,384
Ступінь впливу стратегії (K_5)	0,039

На базі наявних оцінок можна визначити ієрархію альтернатив. Всі наші дані по попарним порівнянням критеріїв оцінки існуючих стратегій розвитку на підприємстві ПБГ «Ковальська» зводимо в матрицю пріоритетів альтернатив по кожному критерію. Результати представлені в таблиці 2.17

Таблиця 2.17 – Матриця пріоритетів альтернатив по критерію

Показники	Пріоритет стратегії на підприємстві (K_1)	Затратність стратегії (K_2)	Прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві (K_3)	Вірогідність реалізації (K_4)	Ступінь впливу стратегії (K_5)	$V_{\text{заг}}$	$V_{\text{заг}} \text{ у } \%$
-----------	---	---------------------------------	---	-----------------------------------	------------------------------------	------------------	--------------------------------

V_{Ki}	0,224	0,071	0,282	0,384	0,039	-	-
Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції (A_1)	0,334	0,320	0,387	0,284	0,174	0,323	32,3%
Стратегія концентровано го зростання (A_2)	0,098	0,557	0,443	0,619	0,103	0,428	42,8%
Стратегія скорочення, а саме скорочення витрат (A_3)	0,568	0,123	0,170	0,096	0,723	0,249	24,9%

В результаті отримуємо пріоритети альтернатив з точки зору досягнення поставленої цілі. Значення отриманих результатів представлені на рисунку 2.13



Рисунок 2.13 – Значення ваги в % для кожної стратегії

Можна зробити висновок, що найбільш влучною із існуючих стратегій на підприємстві ПБГ «Ковальська» є стратегія A_2 – Стратегія концентрованого зростання.

Необхідно відзначити, що перша стратегія незначно поступається другій всього на 0,105. На відміну від третьої стратегії, пріоритет якої на 0,179 менше від A_2 і на 0,074 менше від A_1 .

Таким чином, при виявленні додаткових чинників, що впливають на прийняття рішення, коли вибрати найкращу стратегію представляється і є можливим. Керівництво обирає другу альтернативу – Стратегію концентрованого зростання і також може з майже рівною часткою успіху приділити увагу першій альтернативі – Стратегії інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Відповідно, варіант третьої альтернативи – Стратегії скорочення слід розглядати в останню чергу.

2.4 Аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» метою підвищення його конкурентоспроможності

Ознайомившись з управлінням стратегією розвитку та існуючими стратегіями розвитку підприємства на ПБГ «Ковальська», ми зробили висновок що найбільш влучною є стратегія A_2 – Стратегія концентрованого зростання, яку визначили в пункті 2.3

Проведемо аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності за допомоги деяких критеріїв оцінки.

Критерій комплексності. На підприємстві ПБГ «Ковальська» налагоджена взаємозумовленість і взаємоузгодженість розвитку усіх бізнес процесів, напрямів та видів діяльності підприємства як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів підприємства.

Критерій інтегрованості. Інтегрованість процесу управління розвитком стратегії концентрованого зростання, а саме розвитку продукту взаємодіє із загальною системою управління підприємством.

Критерій оптимальності. З огляду на інші стратегії розвитку які діють на підприємстві, за допомогою ієрархічного методу в пункті 2.3 було визначено кращий варіант з декілька можливих (альтернатив) на всіх етапах управління розвитком підприємства.

Критерій економічності. Прибуток від впровадження існуючих стратегій розвитку с кожним роком зростає і перевищує витрати на їх здійснення. Показники фінансових результатів за період 2016 – 2018 років значно збільшились. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПБГ «Ковальська», за період з 2016 року по 2018 рік збільшився з 1 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн. Це є результатом використання стратегії концентрованого зростання тобто збільшення обсягу будівництва і підвищення цін на послуги ПБГ «Ковальська».

Критерій гнучкості. ПБГ «Ковальська» адаптується та пристосовуються до змін середовища та забезпечення можливостей проведення своєчасних змін обраної стратегії розвитку в процесі управління підприємством.

Критерій безперервності. Завдяки існуючим стратегіям розвитку на підприємстві постійно відбувається безперервний розвиток підприємства.

Критерій інноваційності. Можливе використання інноваційних технологій розвитку, які не представлені на ринку України допоможе удосконалити існуючу стратегію на підприємстві.

Критерій конкурентоспроможності. Розглянемо ефективність управління стратегією розвитку для підвищення рівня конкурентоспроможності. Для початку порівняємо ПБГ «Ковальська» з конкурентами та побудуємо конкурентне поле (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 – Конкурентне поле ПБГ «Ковальська»

Забудовник	Загальна площа у кв.м.	Кількість квартир	Кількість ЖК, що здані в експлуатацію	Кількість побудованих будинків	Кількість ЖК, що побудовано з 2010 року	Кількість ЖК, що будуються
Інтеграл-Буд	98204,6	1770	5	6	9	10

Sophia Homes	89771,8	1342	1	2	4	1
УКРБУД	70715,1	1092	5	6	25	22
Stolitsa Group	61469,8	983	2	9	11	5
Ковальська Нерухомість	61415,6	917	1	2	1	2
Київдержбуд	52131,6	918	2	4	51	14
GEOS	50716,6	644	2	2	5	7
ДСК "Житлобуд"	47148,2	740	1	1	12	3
Perfect Group	41731,3	729	3	4	6	4
Житлоінвестбуд- УКБ	34118,0	663	2	2	14	5
Контакт-Інвест	31336,6	525	2	2	2	2
bUd development	29956,0	2 514	1	1	4	7
Банк "Аркада"	28198,9	526	1	3	1	3
Будтехнології	24350,5	373	1	1	0	1
Енергобудлізинг	20470,7	294	1	1	5	2

Метою формування стратегії концентрованого зростання забудовника ПБГ «Ковальська», спрямованої на розвиток свого продукту, тобто забезпечення доступності житла для різних верств населення, є досягнення і тривале збереження конкурентоспроможності в окремих сегментів ринку.

Метою створення інструментарію є вирішення декількох актуальних завдань, серед них:

- надати змогу потенційному покупцеві переконатись у відповідності якісних, споживчих, вартісних характеристик споруджуваного житла категорії, заявленій забудовником для даного об'єкту;
- надати можливість забудовнику здійснювати самооцінювання власної діяльності та параметрів зведеного житла та того, що проектується, визначати тип його доступності та прогнозувати можливість реалізації на окремих сегментах ринку;
- слугувати основою для сертифікації житлових будинків у відповідності із вимогами вітчизняного законодавства і міжнародних норм;
- стандартизація процедур економічного регламенту організації взаємин забудовників з іншими учасниками будівельно-інвестиційних проектів та програм;

– сформувати критерії, які дадуть можливість класифікувати житлові будинки у відповідності до п'яти груп:

- 1 – доступне житло;
- 2 – комфортне житло;
- 3 – бізнес-клас;
- 4 – престиж;
- 5 – еліт.

Мета стратегії – врахування факторів доступності, що забезпечить конкурентоспроможність ПБГ «Ковальська» за різними типами доступності та критеріями сертифікації житла.

Загальний напрямок стратегії – помірне зростання сталого попиту на доступне житло, на тлі зниження ціни житла, витрат будівництва, розвитку конкуренції, впровадження сучасних технологій будівництва, зниження енергоємності процесу будівництва та експлуатації, підвищення рівня інтелектуалізації будівель, забезпечення сталого розвитку використання будівельного потенціалу. Реалізація ринкової стратегії забезпечить можливість зниження витрат, підвищення якості житла, підвищення рівня довірчих відносин, платіжної дисципліни та іміджевої привабливості підприємства забудовника, що спрямована на максимізацію прибутку. У подальшому доцільно створити інтегровану інформаційну систему управління життєвим циклом будівельного об'єкту, враховуючи при цьому досвід впровадження нових типів бізнес – процесів взаємодії учасників інвестиційно будівельного проекту в цілому на засадах довірчих відносин у будівництві. При впровадженні запропонованих у роботі економічних підходів до формування та оцінки ринкової стратегії забудовник може понести додаткові витрати часу управлінського персоналу на вивчення запропонованих підходів та впровадження їх у практичну діяльність.

ПБГ «Ковальська» має досягти стратегії успіху, «Стратегії концентрованого зростання», а саме Розвитку продукту. Позиція успіху стратегія максимізації цільових орієнтирів (рентабельності власного капіталу та

доступності житла): забудовник має вигідну ринкову позицію, яка може бути покращена. Він пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності.. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною. Ця стратегія орієнтована на підняття в рейтингу з п'ятої позиції у першу трійку.

Для цього потрібно:

- збільшити на 9000 кв.м. загальну площу житла, що здається в експлуатацію у 2019 році;
- оптимізувати витрати та збільшити доходи;
- збільшити кількість побудованих квартир хоча б на 100;
- збільшити кількість ЖК, що здаються в експлуатацію;
- взяти нові проекти на побудову ЖК.

Висновки до розділу II

У розділі II було розглянуто господарсько - виробничу діяльність підприємства ПБГ «Ковальська»

Коефіцієнт зношування основних засобів був значно більше 0,5 в 2016-2017 роках, що свідчить про те, що основні засоби (в першу чергу будівельні матеріали) були зношені на 65-70%, але підприємство змогло оновити їх і знизити коефіцієнт до 9,6%. Тенденція до зростання придатності ОЗ залишається, а тому не треба обновляти склад основних фондів, а лише проводити грамотну амортизаційну політику. Частина основних засобів, що придатна до експлуатації значно впала і станом на 2016 рік склала 3,8 %, а це означає, що основні фонди оновлюються, проте не всі групи. Коефіцієнт оновлення склав 132% у 2016 р. У 2017 р. та в 2018 р. частка оновлених основних засобів зросла, але цього недостатньо, щоб покрити нарахований знос. Підприємство-забудовник має розробити план оновлення основних засобів, бо інакше в майбутньому будуть непередбачені витрати на ремонт.

Фондомісткість значно зросла, а фондівіддача значно зменшилась. Фондоозброєність також виросла в сотні разів, що пояснюється збільшенням основних фондів у декілька разів та зменшенням середньооблікової чисельності працюючих.

Аналізуючи витрати на виробництво усієї продукції промислової групи спостерігаємо в 2017 році збільшення на 36 681 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком і збільшення на 594 977 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком.

Витрати на оплату праці у 2016 році склали 105556 тис. грн. У 2018 році вони зросли на 95789 тис. грн і склали 201 324 тис.грн., це пов'язано з тим, що ПБГ «Ковальська» за ці роки збільшила кількість своїх працівників.

Аналіз фінансово – економічного стану ПБГ «Ковальська» показав, що в 2016 році сумарний обсяг чистого доходу склав 1024310 тис.грн. В 2017 році приріст знизився на 11,6 % порівняно з роком раніше. В 2018 році сумарний

обсяг чистого доходу збільшується на 51,54 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу становив 1372162 тис. грн. Значення інших доходів коливається з року в рік.

За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

Фінансова політика підприємства дозволила отримати йому в 2016 році 5167 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2017 році, становить 6,79 % в порівнянні з роком раніше. Фінансова політика підприємства націлена на отримання процентних доходів від інвестування в боргові цінні папери та надання фінансових ресурсів в користування іншим учасникам фінансового ринку. У другій половині періоду спостерігається зниження приросту обсягу відсотків до 62,43 % в порівнянні з роком раніше. За 2018 рік сума процентних доходів склала 2073 тис.грн.

В 2016 році сукупна сума доходів становить 1186775 тис.грн. В 2017 році значення суми доходів підвищується на 3,86 % , тобто на 24693 тис. грн. В 2018 році тенденція зберігається і приріст становить близько 3,39% в порівнянні з роком раніше. На кінець періоду обсяг доходів становить 614122 тис.грн.

В 2016 році частка виручки від основної діяльності становить 86,31 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2017 році значення частки знижується на -11,57 %. В 2018 році тенденція змінюється і цей вид доходу формує 75,16 % від усього обсягу доходів.

Отже, підприємство ПБГ «Ковальська» є фінансово залежним, оскільки має місце збільшення показника фінансової залежності в динаміці, а це означає що в 2016-2018 році відбулось зростання частки залучених коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, це свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику також зростав з року в рік. Тобто даний кількість позикових коштів, залучених підприємством на 1 грн. вкладених в активи власних коштів зросла у 2017 році на 1,83, а потім ще на 2,86 грн. Це свідчить про те, що рівень фінансового ризику підвищується та не відповідає нормі.

Протягом 2016 року значення показника оборотності активів становило 1,59. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,59 гривень. В 2017 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 1,06 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів загалом. В 2018 році продовжується зниження показника і на кожную гривню вкладену в активи підприємство отримало 1,02 гривень доходу від операційної діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства нестабільний та у 2018 році став значно гіршим, ніж був у 2016 році, хоча при цьому прибуток підприємства збільшився. ПБГ «Ковальська» має покращити свій фінансовий стан та терміново переглянути деякі фінансові коефіцієнти. Треба зменшити фінансову залежність від кредиторів; зменшити рівень заборгованості; провести капіталізацію та збільшити розмір резервного капіталу, щоб зменшити рівень фінансового ризику; покращити рівень ліквідності активів; намагатися повернутися у 2019 році до фінансових коефіцієнтів 2016 р.

Також був використаний методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства (пріоритет стратегії на підприємстві, затратність стратегії, прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві, вірогідність реалізації, ступінь впливу) та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок;

Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства. В якості основи розрахунку інтегрального показника обрали метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений на початку 70-х років американським математиком Т. Сааті .

Зробили висновок що найбільш влучною із існуючих стратегій на підприємстві ПБГ «Ковальська» є стратегія A_2 – Стратегія концентрованого зростання.

Необхідно відзначити, що перша стратегія незначно поступається другій всього на 0,105. На відміну від третьої стратегії, пріоритет якої на 0,179 менше від A_2 і на 0,074 менше від A_1 .

Проведений аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» метою підвищення його конкурентоспроможності і запропоновані цільові орієнтири, щодо покращення вигідної ринкової позиції. ПБГ «Ковальська» пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною. Ця стратегія орієнтована на підняття в рейтингу з п'ятої позиції у першу трійку.

РОЗДІЛ III НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТУ ПБГ «КОВАЛЬСЬКА»

3.1 Напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства

Згідно з побудованою моделлю та проведенням аналізом у другому розділі, можна виділити наступні фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПБГ «Ковальська»:

- недостатній рівень замовлень на будівництво у ПБГ «Ковальська» (якщо у ТОВ «Інтеграл – Буд» за даними таблиці 2.27 побудовано 1770 квартир та 5 ЖК, то у ПБГ «Ковальська» всього 917 квартир та 5 ЖК);
- неоптимальний рівень витрат та необхідність їх аналізу;
- недостатній рівень прибутку для підвищення конкурентоспроможності;
- неоптимальна стратегія управління товарними запасами будівельних матеріалів (за даними попереднього розділу залишки запасів дуже сильно підвищують рівень витрат);
- збільшити число квадратних метрів у квартирах, які реалізуються не через посередників та ріелторів, а прямим каналом розподілу.

На підставі вивчених даних були виявлені найбільш слабкі сторони в області чинного стратегічного планування та розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є запорукою «виживання» і успішного довгострокового функціонування ПБГ «Ковальська». Розглянувши діючі стратегії розвитку підприємства в другому розділі, можна запропонувати такі напрями удосконалення управління стратегією розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення управління стратегією розвитку ПБГ «Ковальська»

Підвищити попит на будівництво можна шляхом перегляду тендерної політики та представницької функції на тендерах.	Тобто ПБГ «Ковальська» має вигравати більше тендерів на будівництво та побудувати додатково ще $1770-917 = 253$ (квартири), тобто хоча б один великий ЖК.
Удосконалити принцип економічності за допомогою оптимізації витрати та зменшення перш за все матеріальних статей.	Наприклад, частка витрат на прокладку мереж або підключення до вже наявних складає в собівартості кожного квадратного метра близько 15-20%. Але й цими сумами часто справа не закінчується. ПБГ «Ковальська» стверджує, що монополісти, які, висуюють все нові й нові вимоги, по суті диктують їм свої умови. Монополісти – у свою чергу – нарікають на компанії, які норовлять заощадити і підключитися до вже наявних мереж, чим ставлять під загрозу роботу магістралей на території цілого району. Це питання особливо актуальне. Також треба проводити ефективну амортизаційну політику та ліквідувати вчасно застаріле обладнання та техніку, яку можна здати в оренду або використати лізинг. Економія витрат шляхом зниження заробітних плат будівельникам та навіть адміністративно-управлінському персоналу не є раціональним шляхом оптимізації затрат, тому його відкидаємо. Також варто зменшити податкове навантаження на забудовника. Це можна зробити, якщо працювати з підрядними організаціями правильно та частину робочих перевести на договори ГПХ.
Покращити функцію планування за допомогою підвищення прибутку переглянувши цінову політику та покращивши маркетингові заходи.	Також треба пропонувати вигідні кредити на житло та більш ефективно співпрацювати з банками та фінансово-кредитними установами. Треба збільшити на 9000 кв.м. загальну площу житла, що здається в експлуатацію у 2019 році, щоб підвищити власні конкурентні позиції;
Оптимізувати стратегію управління товарними запасами.	Неоптимальна стратегія управління товарними запасами будівельних матеріалів призводить до того, що ПБГ «Ковальська» збільшує свій кошторис. Треба переглянути стратегію та шляхи поповнення запасів, оптимізувати процеси закупівель ТМЦ.

Продовження таблиці 3.1

<p>Удосконалення принципу альтернативності за допомогою заходів концентрованого зростання.</p>	<p>Ці заходи пов'язані зі зміною ринку. При її використанні суб'єкт підприємницької діяльності намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що ж до конкретного ринку суб'єкт шукає можливості поліпшення на ньому своїх позицій або переходу на новий ринок.</p> <p>Регіональні ринки нашої країни у промислово-будівельній галузі слаборозвинені. Там є великий потенціал, але досить низьке споживання і мала активність виробництва. Використовуючи заходи концентрованого зростання з можливістю виходу на нові ринки, доцільно буде відкрити промислово-будівельне виробництво у деяких регіонах, наприклад на ринку Чернігова (там розташований завод «Будіндустрія»), Харківський регіон, Західна Україна, Південь (Одеса), із центральних регіонів — можливо, Дніпро.</p> <p>Варто бути присутніми на нових ринках з повним асортиментом продукції ПБГ «Ковальська». Подібний крок створить позитивно стійкий імідж Групи, підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів.</p>
<p>Заходи інтегрованого зростання (функція моніторингу)</p>	<p>Заходи бізнесу, пов'язані з розширенням суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур. Зазвичай підприємства використовують такі заходи за умов перебування в сильному бізнесі, а інтегроване зростання не суперечить їх довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення. При цьому в обох випадках відбувається зміна його позицій всередині галузі.</p> <p>Заходи зворотної вертикальної інтеграції, спрямованої на зростання підприємства шляхом включення до своєї структури підприємств, які вже здійснюють постачання, або посилення контролю над постачальниками.</p> <p>Достатньо ефективним для ПБГ «Ковальська» буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії. Або придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.</p>

Продовження таблиці 3.1

Удосконалити організацію виробництва за допомогою впровадження нової технології розвитку-технологічного нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, як функцію управління розвитком	Для ПБГ «Ковальська» доцільним буде впровадити нову технологію безвихідного виробництва за принципом рециклінгу і технологію виробництва газобетону, яку можна використовувати в будівництві ЖК
--	---

Напрямок удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології розвитку-технологічного нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, як функцію управління розвитком розглянемо детальніше.

Технологія безвідходного виробництва за принципом рециклінгу. Мокра переробка залишків будівельних сумішей, екологія та економія – вже давно є векторами розвитку європейського будівництва, на яке може орієнтується Промислово-будівельна група «Ковальська».

Саме тому усі підприємства Групи треба обладнати барабанными рециклінговими установками, що призначені для промивання та видалення залишків товарних сумішей з автобетоновозів з відокремленням заповнювачів від розчинової частини.

Переваги рециклінгу очевидні:

- переробка, промивання, сортування та вторинне використання інертних матеріалів та залишків розчинової частини;
- відсутність витрат на вивіз та утилізацію залишків за межі підприємства;
- захист навколишнього середовища від забруднення залишками промислового виробництва;
- зниження витрат будівельних матеріалів;
- відсутність необхідності в механічному чищенні міксерів, що продовжує час їх експлуатації та полегшує технічне обслуговування.

Рециклінг залишків будівельних сумішей екологічний та ефективний спосіб управління виробничими матеріалами, що значно дозволяє скоротити часові і фінансові витрати.

Доречно встановити обладнання для виготовлення бетонних кілець «євро-стандарту» (Польща) на одному з підприємств. Ввести в дію лінію для виробництва кілець, що використовуються для облаштування різних за призначенням колодязів, діаметром 1 м та 1,5 м.

Формувальне устаткування складається з вібропресу UFK-2.0, а також наповнювача бетонної суміші ZMB-2.0 та низки допоміжних елементів, які покращують технічні та естетичні параметри виробів.

Тоді процес виробництва кілець стане більш механізованим, що дозволить підприємству виготовляти до 40 виробів на добу, що становить приблизно 1200 колодязних кілець на місяць.

Технологія виробництва газобетону. Газоблок – універсальний стіновий блок – класифікується по міцності, габаритами, теплоізоляційними характеристиками і щільності ($400-600 \text{ кг/м}^3$).

Газоблок – це штучний пористий матеріал, що відрізняється енергоефективністю і економічністю. Такі будівельні блоки мають пористу структуру і дозволяють економити ресурси, що витрачаються на опалення, завдяки високим теплозберігаючим характеристиками.

В процесі виготовлення блоків застосовують додаткову автоклавну обробку, що робить матеріал більш міцним порівняно з іншими типами ніздрюватих бетонів.[63]

Найбільше виробництво газобетону здійснюється на європейському обладнанні. Передові технології та сучасний парк техніки дозволяють забезпечувати високу якість матеріалів. Крім того, фахівці компаній – виробників і проводять власні дослідження в галузі вдосконалення будівельних матеріалів – з тим, щоб газоблоки відповідали сучасним технічним нормативам і вимогам забудовників.

Виробництво ведеться за ДСТУ та європейському стандарту EN 771-4, причому процеси ретельного контролю починаються ще з моменту поставки сировини. Всі виробничі процеси контролюються до етапу пакування та відвантаження, що і служить гарантією якості сировини, що поставляється забудовникам.

Впровадження нової технології розвитку-технологічного нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, що справляють чи не найбільший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва.

3.2 Удосконалення механізму управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Розглянувши «проблемні поля» в управлінні стратегією розвитку, була висунута практична пропозиція щодо оптимізації стратегії розвитку будівельних підприємств.

Наукова новизна складається з методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації управління ресурсами, зокрема, необоротними засобами, що дає можливість підприємству краще пристосовуватися до ринкових умов господарювання.

Адаптаційний та інноваційний принцип організації включає оптимізовану стратегію розвитку, яка складається з виключення слабких сторін і впровадження нової технології виробництва з урахуванням цільової орієнтації на конкурентоздатність і що відповідає до сучасних умов ведення будівельного бізнесу, як функцію управління розвитком.

Управління оборотними засобами - це система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом та суб'єктом управління шляхом

реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів і фінансово-економічних інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них численних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [66, с. 127].

Управління оборотними засобами є комплексом заходів, що спрямовані на забезпечення умов оптимізації та безперервності процесу їх обороту, формування достатнього їх обсягу, раціональної структури й ефективної організації їх використання. Раціональне управління оборотними засобами передбачає їх оптимізацію з огляду на потреби. [67, с. 4].

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що методичні і практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку організації можуть бути використані на вітчизняних підприємствах будівельного сектора.

Диверсифікацію слід розглядати не лише як спосіб виживання в конкурентній боротьбі, але й як висхідний вектор розвитку підприємства, на якому вона розглядається як стратегічна перспектива для зміцнення підприємством сегменту ринку та розширення останнім масштабів своєї діяльності.

У підприємства ПБГ «Ковальська» є фінансові ресурси, що перевершують необхідні для підтримки конкурентного становища в сфері будівництва. Тому є актуальним вдосконалити метод диверсифікації.

Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами:

- через внутрішній ринок капіталів;
- реструктуруванням;
- передачею специфічних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО)
- підрозділами, що мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції;
- розподіленням функцій або ресурсів[48].

Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що і фондовий ринок.

Якщо розглядати запуск виробництва газобетону, який запропонований у заходах диверсифікованого зростання, яке не потребує складної бази, проте для цього потрібен окремий завод. Підприємства ПБГ «Ковальська» вже вичерпали можливості для розширення, зараз мова може йти лише про оновлення наявного обладнання. Тому розширення виробництва буде доцільним, у зв'язку з активізацією на регіональних ринках розвитку бізнесу. Столичний ринок дуже перенасичений і щоб не сповільнився ріст виробництва до 3 – 5 %, можна засовувати цей захід.

При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати диференціації заходів концентрації зусиль (ніші) орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент або ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або його особливих характеристик, які привабливі лише для даного сегменту.

Конкурентна перевага ПБГ «Ковальська» може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (послуг), відмінних від конкурентів і більш повно задовольняючих вимогам покупців цієї цільової групи. З врахуванням вибраної дороги досягнення конкурентної переваги необхідно планувати, використавши один з представлених заходів.

Сьогодні, завдяки бурхливому розвитку промислово-будівельних технологій, у світі з'явилася величезна кількість сучасних матеріалів. Використання в будівельній галузі нових промислово-будівельних матеріалів має високу соціальну значимість і дає великі можливості для подальшого розвитку цієї галузі.

Розробка і впровадження нових виробничих технологій дає постійний поштовх новим архітектурним рішенням. Споживачі сьогодні висувають підвищені вимоги до матеріалів для будівництва та оздоблення інтер'єрів приміщень. Від якості і споживчих властивостей промислових матеріалів у будівництві та ремонті залежить багато.

Без технічних характеристик матеріалів неможливо розробити проект, скласти кошторис і підготувати іншу документацію, яка гарантуватиме правильність організації всіх робіт.

Проблема полягає не тільки в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення ціни і якості, але і дотримати заявлені терміни виготовлення виробничого матеріалу, а також мінімізувати витрати. Споживач зацікавлений в тому, щоб разом з новим матеріалом отримати докладну технологію, що гарантує збільшення швидкості та підвищення якості виконання робіт.

Впровадження нових технологій у будівництві дають можливість вирішувати різні завдання: від підвищення енергоефективності житлових та виробничих приміщень до зниження собівартості будівництва і витрат в ході експлуатації. Крім того, сучасні будівельні технології можуть стати основою для будівництва «розумних будинків». Звідси безперечність соціальної значущості подібних інноваційних розробок.

Такий підхід є найбільш адекватним і бажаним на сьогоднішній день, бо еволюція промислово-будівельної галузі немислима без постійного вдосконалення не тільки в області технологій виробництва, а й в застосуванні інноваційних матеріалів

Тому обґрунтуємо доцільність впровадження на підприємства ПБГ «Ковальська» нової технології виробництва газобетону. На сучасному промислово-будівельному ринку України технологію виробництва газобетону використовує невелика кількість малих і середніх підприємств, тому доречно впровадити цю технологію. Лояльну цінову політику, матеріали високої якості, більше клієнтів і дохід – ці переваги отримає ПБГ «Ковальська», якщо впровадить в виробництво газобетон.

Для виготовлення газоблоків використовується якісний бетон автоклавний, твердне під високим тиском і в певному температурному інтервалі. У результаті такого процесу в товщі матеріалу формуються мікроскопічні кристали гідросиліката кальцію, що забезпечують блокам стабільність і міцність.

Для зовнішніх несучих стін знадобляться блоки товщиною більше 30 см, а для внутрішніх перегородок, що будуть експлуатуватися без навантаження, підійдуть матеріали товщиною більше 100 мм. У південних областях країни можна використовувати газобетон товщиною 375 мм без додаткового утеплення, а для північних підійде матеріал товщиною 40 див. Використання газобетону товщиною 30 см в будівлях, розрахованих на цілорічне проживання, вимагає додаткового утеплення стін.

Переваги газобетону:

- універсальність – підходить для будь-яких об'єктів малоповерхового будівництва;
- довговічність – термін експлуатації газобетону більше 80 років. Матеріал не приваблює гризунів, грибки і комах, не схильний до гниття. Стабільність форм і розмірів – похибка габаритів блоку не перевищує 1 мм.
- легкість обробки – шліфування, розпилювання і свердління можуть виконуватися звичайним ручним інструментом.
- чудові показники морозостійкості і теплоізоляційних характеристик, утримує тепло краще цегли в 8,5 разів.
- мала вага – газобетон легше керамзиту в 1,7 разів, завдяки чому роботи на будівельному майданчику проводяться у найкоротші терміни.
- вогнестійкість – газоблок здатний витримати температуру до $+1200^{\circ}\text{C}$ або температуру пожежі ($+600^{\circ}\text{C}$) протягом трьох годин, не пошкоджуючись при цьому не змінюючи своїх характеристик.
- пористість – завдяки якій стіни будинку можуть «дихати»;
- екологічність – основою сировини для отримання газобетону є пісок, вода і вапно. Тому стіни будинків, зведені з газоблоку, отриманого за автоклавної технології, абсолютно безпечні для людського здоров'я, повітря і ґрунту.

Крім того, споруди, для яких використовується газобетон відрізняються стабільністю в «плаваючих» ґрунтах і сейсмо нестійких зонах. Це

забезпечується саме завдяки малій вазі матеріалу. Так істотно скорочується і кошторис на будівництво – легкі блоки дозволяють знижувати витрати на фундамент.

Економія забезпечується і тим, що на газоблок ціна встановлена на мінімальному рівні, а його теплові характеристики настільки високі, що зводяться споруди не вимагають додаткової теплоізоляції. Газобетон також характеризується прекрасними звукоізоляційними властивостями.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі – з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко – і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли – в 2 рази.

Якість за доступною ціною – саме цей фактор робить блоки вітчизняного виробництва затребуваними і у великих компаніях, і серед приватних забудовників.

3.3 Прогнозування тенденцій зміни ефективності діяльності ПБГ «Ковальська» в умовах реалізації запропонованих заходів

Для виробництва газобетону ПБГ «Ковальська» потрібно закупити нове обладнання і сировину, приміщення в Групі вже є.

Розрахуємо економічну ефективність витрат на впровадження та експлуатація технології використання відходів шахти для виробництва газобетону, який буде використовуватися в будівництві нових ЖК.

Визначимо загальні витрати на виробництво продукції за формулою (3.1):

$$Z = C_{ел} + C_{ц} + C_{с} + C_{в} + C_{н} + A + \text{ФОП} + \text{ЄСВ} \quad (3.1)$$

де $C_{ел}$ – вартість електроенергії, спожитої обладнанням при виконанні виробничої програми, грн./рік;

C_u – вартість цементу, грн./рік;

C_v – вартість вапна, грн./рік;

C_w – вартість води, грн./рік;

C_n – вартість піску, грн./рік;

A – амортизація устаткування, грн./рік;

$\Phi ОП$ – фонд оплати праці робітників, обслуговуючих устаткування, грн./рік;

$ЄСВ$ – єдиний соціальний внесок на фоп., грн./рік.

Розрахуємо вартість електроенергії, яка буде спожита обладнанням під час виконання виробничої програми:

$$C_{ел} = P \times C_{ел} \times K \times t, \quad (3.2)$$

де P – потужність обладнання, кв.т/год.;

$C_{ел}$ – ціна 1 кв.т/год. електроенергії для промисловості;

K – кількість робочих днів обладнання за рік;

t – час роботи обладнання, год./день.

Потребу у електроенергії наведемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Споживання електроенергії для виробничої програми

Обладнання	Потужність, кв.т/год.
Форми для матеріалу	-
Пристосування для різання	2,2
Автоклав	0,32
Газобетонозмішувач	4,50
Змішувач активатор	0,55
Освітлення приміщення	1
Всього	8,57

$$C_{ел} = 8,57 \times 0,58 \times 260 \times 8 = 10701,6 \text{ тис.грн}$$

Визначаємо вартість цементу за формулою (3.3):

$$C_u = Q_u \times \Pi_u, \quad (3.3)$$

де Q_u – необхідний обсяг цементу для виробництва продукції, т;

Π_u – ціна 1 тони цементу, грн/т.

Необхідний обсяг цементу для виробництва продукції розрахуємо виходячи з наступних даних: для виробництва 1 газобетону необхідно 2 кг цементу.

$$C_u^z = 72800 \times 900 = 65520 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо вартість вапна, необхідного для виробництва продукції, за формулою (3.4):

$$C_v = Q_v \times \Pi_v, \quad (3.4)$$

де Q_v – необхідний обсяг вапна для виробництва продукції, т/рік;

Π_v – ціна 1 вапна, грн./т.

Таким чином, необхідний обсяг вапна для виробництва продукції визначається по формулі (3.5):

$$C_v^z = 1456 \times 568 = 827 \text{ тис.грн/рік}$$

Вартість води визначається по формулі:

$$C_w = Q_w \times \Pi_w \quad (3.5)$$

де Q_w – обсяг води, необхідний для виробничого процесу, м³/рік;

Π_w – ціна 1 м³ води, грн.

На 200 кг цементу для виробництва потрібно 90-130 літрів води, тобто в середньому співвідношення складатиме 2:1.

$$C_w^z = 36,4 \times 4,75 = 172,9 \text{ тис.грн/рік}$$

Вартість піску визначається по формулі:

$$C_n = Q_n \times \Pi_n \quad (3.6)$$

де Q_n – необхідний обсяг піску для виробництва продукції, т;

C_n – ціна 1 тони піску, грн/т.

$$C_n^e = 300 \times 150 = 45000 \text{ тис.грн/ рік}$$

Визначаємо амортизацію виробничого обладнання прямолінійним методом за формулою(3.7):

$$A = \frac{B_{\text{заг}}}{T}, \quad (3.7)$$

де $B_{\text{заг}}$ – загальна балансова вартість устаткування, грн.;

T – термін служби устаткування, рік.

Загальна балансова вартість устаткування визначається:

$$B_{\text{заг}} = B_{\text{ф}} + B_{\text{пр}} + B_{\text{а}} + B_{\text{з}} + B_{\text{за}} \quad (3.8)$$

де $B_{\text{ф}}$ – вартість форми для матеріалу;

$B_{\text{едв}}$ – вартість електронного дозатору води;

$B_{\text{пр}}$ – вартість пристрою для різання;

$B_{\text{а}}$ – вартість автоклаву;

$B_{\text{з}}$ – вартість газобетонозмішувача;

$B_{\text{за}}$ – вартість змішувача активатора.

Вартість матеріалів, що використовуються для виробництва газобетону, вже включає витрати на доставку її на промисловий майданчик і тому окремо не розраховуються транспортні витрати.

$$B_{\text{заг}} = 7500 + 35000 + 2600 + 11000 + 20000 = 76100 \text{ тис.грн.}$$

$$A = \frac{76100}{10} = 7610 \text{ тис.грн/ рік}$$

Розрахуємо річний фонд оплати праці робітників, які обслуговують обладнання, за формулою (3.9):

$$\Phi ОП = 12 \times \sum Z_{пл} \times K_{роб}, \quad (3.9)$$

де $\Phi ОП$ – фонд оплати праці, грн./рік;

$Z_{пл}$ – заробітна плата 1 робітника за місяць, грн.;

$K_{роб}$ – кількість робітників, чол.

Для здійснення виробничої діяльності (в одну зміну) необхідні робітники:

- начальник зміни – 1 чоловіка;
- оператори – 2 чоловіка;
- оператори газобетонозмішувача – 1 чоловік;
- підсобний робітник – 2 чоловіка.

$$\Phi ОП = 12 \times (3000 \times 1 + 2500 \times 2 + 2100 \times 1 + 1500 \times 2) = 169200 \text{ тис.грн} / \text{рік}$$

Нарахування єдиного соціального внеску на заробітну плату здійснюється згідно діючого законодавства України (станом на момент розрахунків) по формулі:

$$ПОД_i = \Phi ОП \times ЄСВ, \quad (3.10)$$

де $ЄСВ$ – єдиний соціальний внесок (22% від фоп).

$$ПОД_i = 169200 \times 22\% = 37224 \text{ тис.грн} / \text{рік}$$

$$З^2 = 10701,6 + 65520 + 827 + 1172,9 + 45000 + 76100 + 7610 + 169200 + 37224 \\ = 413355,5 \text{ тис.грн} / \text{рік}$$

Визначаємо собівартість продукції за формулою:

$$C_c = \frac{З}{Q}, \quad (3.12)$$

де $З$ – загальні витрати на виробництво продукції, грн./рік;

Q – кількість виробленої продукції, шт.

Кількість виробленої продукції Q визначається по формулі:

$$Q = Q_{зм} \times K_{зм} \times K_{рз}, \quad (3.13)$$

де $Q_{мз}$ – кількість блоків, вироблених за зміну, шт./зм.;

$K_{зм}$ – кількість змін в робочий день.

$$Q^z = 70 \times 8 \times 260 = 145600 \text{ шт}$$

$$C_c^u = \frac{413355,5}{145600} = 2,84 \text{ грн / шт}$$

Ціна на вироблену продукцію визначається наступним шляхом:

$$Ц = C_c + C_c \times H_{np}, \quad (3.14)$$

де H_{np} – показник норми прибутку (6%).

$$Ц_{np}^z = 3 + 2,84 \times 6\% = 3,18 \text{ грн / шт}$$

Податок на додану вартість визначається:

$$ПДВ_{np} = Ц_{np} \times 20\%, \quad (3.15)$$

$$ПДВ_{np}^u = 3,18 \times 20\% = 0,63 \text{ грн / шт}$$

Ціну продукції для реалізації на ринку розрахуємо по формулі:

$$Ц_p = Ц_{np} + ПДВ_{np}, \quad (3.16)$$

$$Ц_p^u = 3,18 + 0,63 = 3,81 \text{ грн / шт}$$

Розрахуємо валовий дохід, отриманий в результаті реалізації продукції, за формулою:

$$ВД = Ц_p \times Q, \quad (3.17)$$

де $Ц_p$ – реалізаційна ціна продукції, грн./шт.;

Q – кількість виробленої продукції за рік, шт.

$$ВД^z = 3,816 \times 145600 = 555669,6 \text{ тис.грн / рік}$$

Валовий прибуток визначаємо по формулі:

$$П = ВД - ПДВ \quad (3.18)$$

$$П^с = 555669,6 - 86389,3 = 469220,3 \text{ тис.грн/рік}$$

Податок на прибуток визначимо по формулі:

$$П_n = П \times СТ, \quad (3.19)$$

де $СТ$ – ставка податку на прибуток, (18%).

$$П_n^с = 469220,3 \times 18\% = 84459,654 \text{ тис.грн/рік}$$

Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства:

$$П_q = П - П_n, \quad (3.20)$$

$$П_q^с = 555669,6 - 84459,654 = 471209,846 \text{ тис.грн/рік}$$

Розрахуємо відносну економічну ефективність витрат на виробництво за формулою:

$$E_{\varepsilon} = \frac{П}{З} \quad (3.21)$$

де $П$ – валовий прибуток від реалізації продукції, грн./рік;

$З$ – загальні експлуатаційні витрати, грн./рік.

$$E_{\varepsilon}^{ш} = \frac{469220,3}{442811,5} = 1,05$$

Показник відносної ефективності має бути більш 1, що буде свідчити о доцільності впровадження технології по використанню газобетону у виробництво ПБГ «Ковальська».

Розрахуємо термін окупності проекту по формулі:

$$T_{ok} = \frac{K_{инв}}{П_q} \quad (3.22)$$

де $П_q$ – чистий прибуток, грн.;

KI – капітал, грн.

$$T_{ок}^z = \frac{476289,3}{471209,846} = 1,01$$

Термін окупності впровадження новітньої технології виробництва газобетону складає 1,01 років.

Зведемо основні економічні показники з виробництва нової продукції в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика економічних показників виробництва газобетону

Показник	Одиниця виміру	Виробництво газобетону
Обсяги сировини та матеріалів:		
Електроенергія	кВт/рік	8,57
Цемент	т/рік	72800
Вапно	т/рік	1,456
Вода	м ³ /рік	36,4
Пісок	т/рік	150
Вартість сировини та матеріалів:		
Електроенергія	тис.грн./рік	10701,6
Цемент	тис.грн./рік	65520
Вапно	тис.грн./рік	827
Вода	тис.грн./рік	172,9
Пісок	тис.грн./рік	45000
Амортизація обладнання	тис.грн./рік	7610
Фонд оплати праці (фоп)	тис.грн./рік	169200
Єдиний соціальний внесок на фоп (22%)	тис.грн./рік	37224
Загальна сума витрат	тис.грн./рік	413355
Обсяг виробництва	тис.грн./шт.	145600
Собівартість продукції	тис.грн./шт.	2,84
Ціна продукції з нормою прибутку	тис. грн./шт.	3,18
Ціна реалізації (в т.ч. пдв-20%)	тис.грн./шт.	0,636
Валовий доход	тис.грн./рік	555669
Прибуток	тис.грн./рік	469220
Податок на прибуток (18%)	тис.грн./рік	84459
Чистий прибуток	тис.грн./рік	471209
Відносна економічна ефективність витрат на виробництво		1,05
Термін окупності	рік	1,01

Таким чином, в результаті проведення розрахунків, можна зробити висновок про доцільність технології виробництва газобетону, бо впровадження

нової продукції дозволить підприємству підвищити ефективність заведеної діяльності.

Додатковий прибуток з продажу газобетону склав 471209 тис.грн./рік.

Показник відносної ефективності витрат на виробництво складає 1,05, а термін окупності проекту – 1,01 року. Тобто варіант виробництва газобетону є ефективним.

Розрахувавши економічну ефективність витрат на впровадження та експлуатацію нової технології виробництва газобетону порівняємо фінансові результати які буди на підприємстві з результатами які ми отримали у розрахунках нової технології виробництва. Подивимось які показники можуть збільшитися або зменшитися, коли буде використана удосконалений механізм управління, за допомогою впровадження альтернативної нової технології. За основу беремо звіт про фінансові результати 2018 року. Зведемо отримані результати в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняння фінансових результатів ПБГ «Ковальська» до та після впровадження пропозиції (тис.грн)

Стаття	Результати 2018 рік	Результати після впровадження технології	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1372162	1843371	471209	34,34
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0
Премії, передані у перестрахування	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1154886	1568390	413504	35,8

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0
Валовий: прибуток	217276	274981	57705	26,55

Продовження таблиці 3.4

Валовий: збиток	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші операційні доходи	451355	0	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0	0
Адміністративні витрати	70402	169200	98798	140,3
Витрати на збут	331330	76100	-255230	-77,03
Інші операційні витрати	239465	188055	-51409	-21,47
Загальна сума витрат	461197	433355	-27841	-6,036
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	27434	26359	1332	4,85
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2073	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0

Порівнявши фінансові результати за 2018 рік з результатами удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології виробництва, як функції управління розвитку можна зробити такий висновок.

В 2018 році сумарний обсяг чистого доходу склав 1372162 тис.грн. Після впровадження нової технології виробництва чистий дохід склав 1843371 тис. грн. і приріст склав 34,34 %. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

В 2018 році сумарний обсяг собівартості реалізованої продукції склав 11154886 тис.грн. Після впровадження нової технології виробництва собівартість склала 1568390 тис. грн. і приріст склав 35,8 %

В 2018 році сума валового прибутку становила 217276 тис.грн. Після впровадження технології показник збільшився і приріст склав 25, 55%. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства.

Отже можна сказати, що за результатами удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології виробництва ПБГ «Ковальська» може покращити свої фінансові результати на 10%.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі – з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко – і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли – в 2 рази.

Висновки до розділу III

У розділі було виділено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПБГ «Ковальська». На підставі вивчених даних були виявлені найбільш слабкі сторони в області чинного стратегічного планування та розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є запорукою «виживання» і успішного довгострокового функціонування ПБГ «Ковальська». Розглянувши діючі стратегії розвитку підприємства були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку:

Розглянувши «проблемні поля» в управлінні стратегією розвитку, була висунута практична пропозиція щодо оптимізації стратегії розвитку будівельних підприємств.

Наукова новизна складається з методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації управління ресурсами, зокрема, необоротними засобами, що дає можливість підприємству краще пристосовуватися до ринкових умов господарювання.

Адаптаційний та інноваційний принцип організації включає оптимізовану стратегію розвитку, яка складається з виключення слабких сторін і впровадження нової технології виробництва з урахуванням цільової орієнтації на конкурентоздатність і що відповідає до сучасних умов ведення будівельного бізнесу, як функцію управління розвитком..

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що методичні і практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку організації можуть бути використані на вітчизняних підприємствах будівельного сектора.

Була обґрунтована доцільність впровадження на підприємства ПБГ «Ковальська» нової технології виробництва газобетону. На сучасному промислово-будівельному ринку України технологію виробництва газобетону використовує невелика кількість малих і середніх підприємств, тому доречно впровадити цю технологію. Лояльну цінову політику, матеріали високої якості, більше клієнтів і дохід – ці переваги отримає ПБГ «Ковальська», якщо впровадить в виробництво газобетон.

Економія забезпечується і тим, що на газоблок ціна встановлена на мінімальному рівні, а його теплові характеристики настільки високі, що зводяться споруди не вимагають додаткової теплоізоляції. Газобетон також характеризується прекрасними звукоізоляційними властивостями.

Були порівняні фінансові результати за 2018 рік з результатами удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології виробництва, як функції управління розвитку и зроблений висновок що за результатами удосконалення організації виробництва ПБГ «Ковальська» може покращити свої фінансові результати на 10%.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі – з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко – і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли – в 2 рази.

В результаті проведення розрахунків, можна зробити висновок про доцільність технології виробництва газобетону, бо впровадження нової продукції дозволить підприємству підвищити ефективність заведеної діяльності.

ВИСНОВКИ

В магістерській дисертації було розглянуто еволюцію понять «стратегія» і «розвиток» підприємства. Встановлено, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Цей взаємозв'язок полягає у дослідженні розвитку як результату реалізації стратегії і визначенні стратегії як інструменту забезпечення розвитку підприємства. Базуючись на цьому, вивели власне визначення поняття «управління стратегією розвитку підприємства», яке на відміну від існуючого такого, як формування заходів з розробки стратегії розвитку та тактичних рішень щодо її реалізації, запропоновано розглядати як перспективне управління, що спрямоване на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку, що дозволяє глибше пізнати його сутність.

Також досліджено еволюцію підходів до процесу формування стратегії та визначено місце стратегії розвитку серед стратегій підприємства. Встановлено чотири основні складові стратегії розвитку:

- стратегії концентрованого росту;
- інтегрованого розвитку;
- стратегії диверсифікації діяльності;
- стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності.

Визначено основні принципи формування стратегії розвитку, такі як: цілеспрямованість, комплексність, системність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризиків, наукова обґрунтованість, об'єктивність, комплексність, оптимальність.

Також було розглянуто моделі стратегічного управління розвитку підприємством. Основою моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме: потенціалу підприємства в розрізі його складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Важливе значення має

вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства. Сукупність стратегій розвитку підприємства формує «стратегічний набір», тобто систему стратегій різного типу, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку. На наше переконання, в «стратегічний набір» підприємства входять: по-перше, стратегії, які стосуються основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів діяльності; по-третє, сукупність методів управління змінами.

Розглянуто і удосконалено механізм управління стратегією розвитку підприємства. Механізм управління стратегією розвитку підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Було проаналізовано господарсько - виробничу діяльність підприємства ПБГ «Ковальська» і Аналіз фінансово – економічного стану ПБГ «Ковальська».

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства нестабільний та у 2018 році став значно гіршим, ніж був у 2016 році, хоча при цьому прибуток підприємства збільшився. ПБГ «Ковальська» має покращити свій фінансовий стан та терміново переглянути деякі фінансові коефіцієнти. Треба зменшити фінансову залежність від кредиторів; зменшити рівень заборгованості; провести капіталізацію та збільшити розмір резервного капіталу, щоб зменшити рівень фінансового ризику; покращити рівень

ліквідності активів; намагатися повернутися у 2019 році до фінансових коефіцієнтів 2016 р.

Також був використаний методичний підхід до оцінки стратегії розвитку підприємства, який, на відміну від існуючого, полягає у використанні якісних критеріїв відповідності альтернативних стратегій потребам та можливостям підприємства (пріоритет стратегії на підприємстві, затратність стратегії, прогнозна ефективність впровадження стратегії на підприємстві, вірогідність реалізації, ступінь впливу) та подальшій їх оцінці на основі методу Сааті, що дозволяє підвищити об'єктивність оцінок;

Такий підхід обумовлений тим, що приватні показники характеризують певний напрям реалізації стратегії розвитку підприємства. В якості основи розрахунку інтегрального показника обрали метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений на початку 70-х років американським математиком Т. Сааті .

Зробили висновок що найбільш влучною із існуючих стратегій на підприємстві ПБГ «Ковальська» є стратегія A_2 – Стратегія концентрованого зростання.

Необхідно відзначити, що перша стратегія незначно поступається другій всього на 0,105. На відміну від третьої стратегії, пріоритет якої на 0,179 менше від A_2 і на 0,074 менше від A_1 .

Проведений аналіз ефективності управління стратегією розвитку підприємства ПБГ «Ковальська» метою підвищення його конкурентоспроможності і запропоновані цільові орієнтири, щодо покращення вигідної ринкової позиції. ПБГ «Ковальська» пропонує на ринку житло з високим ступенем доступності, при цьому у нього є потенціал підвищення рентабельності. У цій зоні знаходяться підприємства, що мають високу або на рівні середньої по галузі рентабельність, тоді як доступність житла може бути підвищеною. Ця стратегія орієнтована на підняття в рейтингу з п'ятої позиції у першу трійку.

Було виділено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПБГ «Ковальська». На підставі вивчених даних були виявлені

найбільш слабкі сторони в області чинного стратегічного планування та розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є запорукою «виживання» і успішного довгострокового функціонування ПБГ «Ковальська». Розглянувши діючі стратегії розвитку підприємства були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку:

У розділі було виділено фактори, що знижують конкурентоспроможність підприємства ПБГ «Ковальська». На підставі вивчених даних були виявлені найбільш слабкі сторони в області чинного стратегічного планування та розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, про причини недостатньої конкурентоспроможності, яка є запорукою «виживання» і успішного довгострокового функціонування ПБГ «Ковальська». Розглянувши діючі стратегії розвитку підприємства були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку:

Розглянувши «проблемні поля» в управлінні стратегією розвитку, була висунута практична пропозиція щодо оптимізації стратегії розвитку будівельних підприємств.

Наукова новизна складається з методичного підходу до втілення стратегії розвитку підприємства, який на відміну від існуючого, полягає в удосконаленні механізму управління нею шляхом використання адаптаційного та інноваційного принципів організації управління ресурсами, зокрема, необоротними засобами, що дає можливість підприємству краще пристосовуватися до ринкових умов господарювання.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що методичні і практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку організації можуть бути використані на вітчизняних підприємствах будівельного сектора.

Була обґрунтована доцільність впровадження на підприємства ПБГ «Ковальська» нової технології виробництва газобетону. На сучасному промислово-будівельному ринку України технологію виробництва газобетону

використовує невелика кількість малих і середніх підприємств, тому доречно впровадити цю технологію. Лояльну цінову політику, матеріали високої якості, більше клієнтів і дохід – ці переваги отримає ПБГ «Ковальська», якщо впровадить в виробництво газобетон.

Економія забезпечується і тим, що на газоблок ціна встановлена на мінімальному рівні, а його теплові характеристики настільки високі, що зводяться споруди не вимагають додаткової теплоізоляції. Газобетон також характеризується прекрасними звукоізоляційними властивостями.

Були порівняні фінансові результати за 2018 рік з результатами удосконалення організації виробництва за допомогою впровадження нової технології виробництва, як функції управління розвитку и зроблений висновок що за результатами удосконалення організації виробництва ПБГ «Ковальська» може покращити свої фінансові результати на 10%.

Якщо ж оцінити економію в цифрах, то отримаємо, що газоблок, ціна якого невелика, дозволить побудувати будинок з 30% економією на матеріалах (порівняно з іншими популярними способами будівництва, в тому числі – з цегли). А при обліку всіх трудовитрат (включаючи доставку будматеріалів), вартості звуко – і теплоізоляційних шарів (які при використанні газобетону не потрібні), виявиться, що газобетон у приватному будівництві вигідніше черепашнику в 1,5 рази, а силікатної цегли – в 2 рази.

В результаті проведення розрахунків, можна зробити висновок про доцільність технології виробництва газобетону, бо впровадження нової продукції дозволить підприємству підвищити ефективність забудованої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2005. – 358 с.
3. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожкін, В.І. Рудика. – Харьков : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – Вып. 56. – Т. 1. – С. 100-107.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
8. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л.И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 55. – Т. 3. – С. 96-101.
11. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Каткало ; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
12. Мельник Л.Г. Экономика развития : монография [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1994. – 680 с.
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
15. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23-25.
16. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
17. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
18. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е.М ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
19. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
20. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
21. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/22372/>.
22. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О. В. Раєвська. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496с.
23. Царикаев А. Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А. Ю. Царикаев // Бизнес в законе. – 2011. – №4. – С. 222-224.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

25. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с
26. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, 127 право): Наук. ж-л. /– Вип. 1-2 /. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. – С. 404–411
27. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. — Ч. 2. — С. 128—133.
28. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620с
29. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002.– 640с.
30. Середенко Н.Н. Развитие метода анализа иерархий (МАИ) / Открытое образование 2011. № 2-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www/e-joi.ru/sod/pdf/2011_2_39-48.pdf
31. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www/pdm-online.com/assets/files/lib/books/saaty.pdf>
32. Забродский В.А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования финансово-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2011. – 108 с.
33. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк// Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с. - Бібліогр.: с. 101-104 - укр.

34. Белошапка, В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – Учебник / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий // Под ред. В.А. Белошапки. – Киев: Абсолют – В, 1998. – 352 с.

35. База даних фінансової звітності підприємств України [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http:// www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua) .

36. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://kovalska.com/ua>

37. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник./ О.С. Виханский//– 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296с.

38. Поплавська, Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

39. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.

40. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.

41. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.finalon.com/>

42. Інвестиції та будівельна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

43. Офіційний сайт Всеукраїнської спілки виробників будівельних матеріалів - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avbmv.com.ua/>.

44. Ступнікер Г. Л. Щодо перспектив розвитку діяльності будівельних підприємств України / Г. Л. Ступнікер // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2016. — Вип. 1 (01). — С. 86–90.

45. Приймак, В.І. Математичні методи економічного аналізу [Текст]: навчальний посібник / В.І Приймак. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 296 с.

46. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] / Г. Бирман, С.Шмидт. – Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.

47. Гавва, В.Н. Оценка предпринимательских рисков и формирование рыночной стратегии [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Гавва. – Харьков: ХАИ, 1999. – 107 с.
48. Мельникова, В.І. Національна економіка [Текст]: навч. посіб. / В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярчук, І.Ю. Тур, Г.М. Шведова – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 248 с.
49. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства [Текст]: підручник / Ред. С.Ф. Покропивний. – 3-тє вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
50. Чумаченко, М.Г. Економічний аналіз [Текст]: навч. посібник / За ред. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, переробл. і доповнене. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
51. Владимирова, Л.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / Л.В. Владимирова. – М.:ИТК “Дашков и К”, 2005. – 400 с.
52. Цалко, Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз [Текст]: навч. посібник / Ю.С. Цалко. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: ЦУЛ, 2002.–360 с.
53. Гетьман, О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Текст] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
54. Мец, В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства [Текст] : навч. посібн. для ВУЗів / В.О. Мец. – К.: Вища шк., 2003. – 278 с.
55. Верховій Р.О. Фінансовий стан суб'єктів господарської діяльності промислових підприємств: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2013. – 204 с.
56. Гойко А.Ф, Л.В. Сорокіна, Скакун В.А. Управління бізнес-процесами як важливий чинник підвищення якості продукції будівництва / В.А.Скакун, Л.В.Сорокіна, А.Ф.Гойко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2018. – Вип. 18. – С. 150–158.

57. Забродский В.А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования финансово-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2011. – 108 с.
58. Економіко-математичні методи та моделі у будівництві: Підручник для студ.вищ.навч.закладів освіти / За заг. ред. В.О. Міхельса. – К.: Міленіум,2010. – 464с.
59. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій. Затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.01.2008 р. за №22.
60. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2017. – 668 с.
61. Тыжненко Л.А. Значение оценки финансового состояния для осуществления хозяйственной деятельности предприятия // Економіка розвитку. – 2016. – № 6. – С.74-77.
62. Федоренко В.Г. Оцінка та діагностика фінансового стану підприємств / В. Г. Федоренко, Е. Р. Якушев, Т. В. Гаврилова // Економіка та держава. – 2014. – №1. – С.26-29.
63. Фінансовий словник-довідник / М.Я.Дем'яненко, Ю.Я. Лузан, П.Т.Саблук та ін.; За ред. М.Я. Дем'яненка. – 2-ге вид – К.: ІАЕ УААН, 2013. – 555 с.
64. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.
65. Финансовый менеджмент / Под ред. акад. Г. Б. Рола. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 527 с.
66. Бандурка, О. М. Фінансова діяльність підприємств [Текст] : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов. – К. : Либідь, 2002. – 383 с.
67. Шегда, А. В. Економіка підприємства [Текст] : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2006. – 614 с.

*ДОДАТОК А***Логотип ПБГ «Ковальська»**

КОВАЛЬСЬКА
ПРОМИСЛОВО-БУДІВЕЛЬНА ГРУПА

ДОДАТОК Г

Звіти ПБГ «Ковальська» за 2016 – 2018 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	373	373	0
накопичена амортизація	1002	373	373	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	162854	134946	0
Основні засоби:	1010	48534	38712	0
первісна вартість	1011	111616	112873	0
знос	1012	63082	74161	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	772	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	212160	173658	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	44990	66234	0
Виробничі запаси	1101	42064	53225	0
Незавершене виробництво	1102	330	1468	0

Готова продукція	1103	2527	11452	0
Товари	1104	69	89	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101891	142288	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	15652	9101	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	169062	107310	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	32053	168382	0
Готівка	1166	488	464	0
Рахунки в банках	1167	31565	167918	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	22109	24317	0
Усього за розділом II	1195	385757	517632	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	597917	691290	0

Пасив	Код	На початок	На кінець	На дату переходу
-------	-----	------------	-----------	------------------

	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4583	4583	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	45534	45534	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	13053	13053	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63451	81797	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	126621	144967	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	164076	164076	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	6304	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	6304	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	164076	170380	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	2140	2140	0

за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	87606	127248	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1017	953	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1954	2213	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4910	5964	0
за одержаними авансами	1635	149438	181606	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	9503	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	50652	55819	0
Усього за розділом III	1695	307220	375943	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	597917	691290	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1024310	902922
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	876850	773270
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	147460	129652
Валовий: збиток	2095	0	0

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	157298	89323
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	45781	35692
Витрати на збут	2150	164134	140138
Інші операційні витрати	2180	77660	37469
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17183	5676
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5167	8908
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22350	14584
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4004	2625
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18346	11959

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
--	------	---	---

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18346	11959

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Витрати на оплату праці	2505	105556	99398
Відрахування на соціальні заходи	2510	42421	40146
Амортизація	2515	11162	8723
Інші операційні витрати	2520	77660	37469
Разом	2550	1164425	986569

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	18331256	18331256
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18331256	18331256
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1	0.65
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1	0.65
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні
-------	--------------	-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

				стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	373	373	0
накопичена амортизація	1002	373	373	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	134946	436524	0
Основні засоби:	1010	38712	36013	0
первісна вартість	1011	112873	121326	0
знос	1012	74161	85313	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	173658	472537	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	66234	91734	0
Виробничі запаси	1101	53225	76101	0
Незавершене виробництво	1102	1468	2160	0
Готова продукція	1103	11452	13388	0
Товари	1104	89	85	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	1125	142288	232869	0

послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	9101	13707	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107310	93203	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	168382	75728	0
Готівка	1166	464	684	0
Рахунки в банках	1167	167918	75043	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	24317	31801	0
Усього за розділом II	1195	517632	539042	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	691290	1011579	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4583	4583	0

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	45534	45534	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	13053	13053	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81797	90147	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	144967	153317	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	164076	230000	0
Довгострокові забезпечення	1520	6304	8204	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6304	8204	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	170380	238204	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	2140	2140	0
за довгостроковими				

зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	127248	92095	0
за розрахунками з бюджетом	1620	953	2596	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2213	1121	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5964	7434	0
за одержаними авансами	1635	181606	460649	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	55819	54023	0
Усього за розділом III	1695	375943	620058	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	691290	1011579	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	905474	1024310
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	807876	876850
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	97598	147460

Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	300476	157298
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	55502	45781
Витрати на збут	2150	153919	164134
Інші операційні витрати	2180	183809	77660
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4844	17183
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5518	5167
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10362	22350
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2012	4004
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8350	18346
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8350	18346

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	853557	927626
Витрати на оплату праці	2505	124930	105556
Відрахування на соціальні заходи	2510	26937	42421
Амортизація	2515	11873	11162
Інші операційні витрати	2520	183809	77660
Разом	2550	1201106	1164425

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	18331256	18331256
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18331256	18331256
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.04	1
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.04	1

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
--------------------------------	------	---	---

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	791	0

первісна вартість	1001	373	1274	0
накопичена амортизація	1002	373	483	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	436524	0	0
Основні засоби:	1010	36013	1093114	0
первісна вартість	1011	121326	1209063	0
знос	1012	85313	115949	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	472537	1093905	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	91734	107086	0
Виробничі запаси	1101	76101	81036	0
Незавершене виробництво	1102	2160	23607	0
Готова продукція	1103	13388	120	0
Товари	1104	85	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	232869	275981	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	53540	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	13707	39748	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська	1155	93203	31060	0

заборгованість				
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	75728	60173	0
Готівка	1166	684	706	0
Рахунки в банках	1167	75043	59467	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	31801	17867	0
Усього за розділом II	1195	539042	585455	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1011579	1679360	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4583	4583	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	45534	45534	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	13053	13053	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90147	114343	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	153317	177513	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	230000	230000	0

Довгострокові забезпечення	1520	8204	12142	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8204	12142	0
Цільове фінансування	1525	0	10	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	238204	242152	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	2140	2140	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	92095	107340	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2596	3930	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1121	1636	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7434	10790	0
за одержаними авансами	1635	460649	1038283	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54023	95576	0
Усього за розділом III	1695	620058	1259695	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1011579	1679360	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1372162	905474
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1154886	807876
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	217276	97598
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	451355	300476
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	70402	55502
Витрати на збут	2150	331330	153919
Інші операційні витрати	2180	239465	183809
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27434	4844
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2073	5518
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29507	10362
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5311	2012
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24196	8350
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	0	0

доходом			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	24196	8350

ІІІ.ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1281657	853557
Витрати на оплату праці	2505	201324	124930
Відрахування на соціальні заходи	2510	42518	26937
Амортизація	2515	31119	11873
Інші операційні витрати	2520	239465	183809
Разом	2550	1796083	1201106

ІV.РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	183312556	18331256
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18331256	18331256
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.13	0.04
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.13	0.04
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0